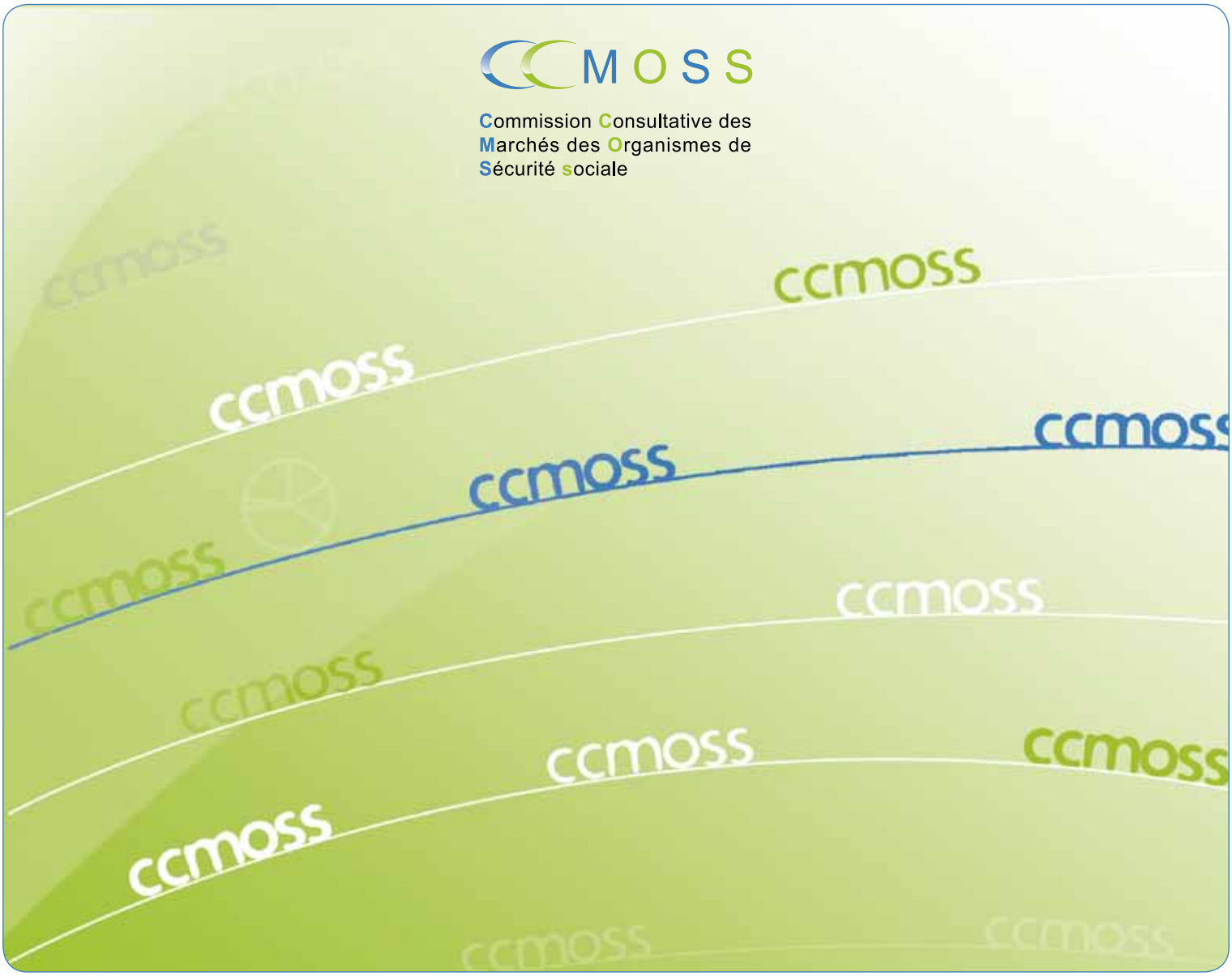
CCMOSS

Commission Consultative des
Marchés des Organismes de
Sécurité sociale



février 2013

Actes du séminaire CCMOSS

18 décembre 2012

⇨ Ouverture du séminaire

Michel DURAFFOURG - Président de la CCMOSS

Merci de nous avoir rejoints.

Selon l'habitude, en présence des membres de la Commission et des rapporteurs présents, Véronique SYMPHORIEN va vous présenter le bilan d'activité de la Commission. Il sera suivi d'un point sur l'actualité réglementaire et jurisprudentielle sur lequel nous irons peut-être assez vite compte tenu de la manière dont vous êtes maintenant informé régulièrement par la veille juridique mensuelle réalisée par le secrétariat.

Nous laisserons ensuite la place à nos amis de l'Observatoire de l'Achat pour leur bilan d'activité et la présentation des études effectuées en 2012. Nous sommes toujours attentifs à ce qu'ils soient bien écoutés et que les conditions techniques soient optimums pour qu'ils puissent présenter leur activité.

L'après-midi, le thème d'analyse choisi porte sur l'achat de prestations complexes. En effet, nous avons considéré que, à la fois dans le secteur bancaire et dans les services informatiques, nous avions besoin d'avoir une réflexion.

Aussi, avec l'aide de l'UCANSS et de M. DURIER, directeur de la communication, nous pensons pouvoir mener une véritable réflexion sur ces thèmes lors des tables rondes.

Je laisse la parole à Véronique SYMPHORIEN.

Sommaire

Commission Consultative des Marchés des Organismes de Sécurité Sociale – Bilan d'activité 2012	5
Panorama de la jurisprudence et de la réglementation sur 2012	13
Observatoire de l'achat - Bilan d'activité 2012	19
Étude intérim	25
Étude achat de mobilier de bureau	29
Table ronde: Les marchés de services financiers	33
Table ronde: Les marchés de services informatiques	45
Clôture du séminaire : Michel Duraffourg	55
ANNEXES	57

Commission Consultative des Marchés des Organismes de Sécurité sociale – Bilan d'activité 2012

Véronique Symphorien – Gina Tocny

Véronique SYMPHORIEN – Gina TOCNY

⇨ Fonctionnement de la Commission en 2012

En 2012, 43 dossiers ont été transmis pour 10 séances (aucun dossier n'ayant été présenté pour la séance d'avril) et la Commission s'est réunie seulement 9 fois (les dossiers transmis pour la séance d'octobre ayant été dispensés d'un passage en Commission).

Seuls 18 dossiers ont été présentés devant la Commission et 25 ont fait l'objet d'une lettre d'observations ou de non-examen. 9 rapporteurs ont été sollicités.

Par ailleurs, en septembre, une journée d'échanges et d'informations a été organisée sous l'égide de la CCMOSS et de l'Observatoire de l'Achat des Organismes de Sécurité Sociale sur les prestations de restauration collective.

⇨ Données statistiques

Les 43 dossiers soumis à la saisine de la Commission ont représenté plus de 656 M€ avec 6 dossiers se situant entre 10 M€ et plus de 50 M€. Les autres dossiers ont porté sur des montants inférieurs. Il faut rappeler que les dossiers inférieurs au seuil de 4 M€ sont des projets de marché liés à des opérations d'un montant égal ou supérieur à 4 M€.

22 dossiers ont concerné le Régime général, les 21 dossiers restant se répartissant ainsi: 1 dossier pour le régime des Mines, 6 pour le régime agricole, 8 pour le RSI et 6 pour les autres régimes et organismes (Caisse des Français à l'Etranger, GIE SESAM VITALE, etc.)

Les dossiers présentés par le Régime général ont représentés environ 114 M€. Les autres régimes et organismes représentent la majorité, notamment le RSI qui a présenté de gros dossiers, dont un qui approchait les 300 M€. En s'attachant uniquement au Régime général, nous nous apercevons que, de façon constante, sur les 22 dossiers présentés, 10 ont concerné la Maladie, 5 la Famille, 2 le Recouvrement et 1 la Retraite-Vieillesse. Les dossiers de la Maladie constituant les plus gros montants.

La saisine de la CCMOSS reste très variable d'une séance à l'autre, soit 7 dossiers en janvier 2012 et aucun en avril 2012. Cette variation reste un problème même si les organismes ont été invités à indiquer les projets de marchés qu'ils comptent déposer au cours de l'année qui vient. Je comprends que, pour les organismes, il est toujours très difficile de positionner un dossier pour une séance et que des décalages puissent survenir dans le calendrier. La difficulté principale est celle du défaut d'information par les organismes de la modification de présentation du dossier par rapport à une séance déterminée. Ce manque de visibilité rend plus difficile la gestion de la Commission par le secrétariat

La répartition des dossiers selon les modalités de traitement indique que 25 dossiers ont été dispensés et 18 ont été examinés. En revanche, la répartition selon les montants montre que les dossiers dispensés ne représentent qu'une somme d'environ 156 M€ au bénéfice des dossiers examinés. Ce constat est normal, les dossiers à forts enjeux financiers, sont en général examinés et présentés devant la Commission.

En ce qui concerne la typologie des dossiers transmis, il y a une majorité de dossiers de prestations de services, soit 31 dossiers en 2012. Il y en a eu 10 pour les travaux et 2 pour les fournitures. En montants, nous retrouvons presque la même répartition.

Quand nous regardons la répartition des dossiers par type de procédure, à la fois en nombre et en montant, nous nous apercevons que les organismes choisissent de façon privilégiée le recours à l'appel d'offres, pour 36 dossiers. Nous avons eu 4 dossiers présentés en procédure adaptée. Ces procédures adaptées concernent souvent des dossiers pour les opérations de travaux ou pour des missions de contrôle technique qui sont des petits montants. Les organismes peuvent passer en procédure adaptée. Il y a un concours pour de la maîtrise d'œuvre. Étant donné que la majorité des dossiers sont passés en appels d'offres, vous retrouvez cela au niveau des montants. Sur les 43 dossiers transmis, 4 ont été présentés en procédure adaptée, 1 en concours, 10 sous forme d'appels d'offres restreints pour les services (8) et les travaux (2). S'agissant des appels d'offres ouverts, 2 concernaient les fournitures, 16 concernaient les services et 7 concernaient les travaux.

Le même partage s'observe pour les dossiers examinés : 1 dossier concernait les procédures adaptées, 6 étaient des appels d'offres restreints pour du service et 16 étaient des appels d'offres ouverts avec 2 dossiers pour de la fourniture, 11 pour des services et 3 pour des travaux.

⇨ Conseils et avis de la Commission

La vigilance de la Commission s'est exercée en 2012 sur quelques points qui ont essentiellement concerné la préparation de la procédure, son choix et sa mise en œuvre.

❍ La préparation de la procédure

En ce qui concerne la préparation de la procédure, la Commission a produit des recommandations sur les points suivants :

Allotissement et marché global

La Commission s'est assurée de l'existence et de la solidité des arguments qui justifient le choix d'un marché global. Par exemple, il a été recommandé à un organisme d'étayer les arguments qu'il avançait, en particulier le fait que l'allotissement était de nature à rendre techniquement difficile la réalisation du marché.

La Commission a également vérifié les modalités d'attribution des lots : si l'allotissement est le principe, rien n'interdit à un pouvoir adjudicateur d'attribuer tous les lots à un même candidat. À l'inverse, un pouvoir adjudicateur peut interdire, dans l'avis d'appel à la concurrence, à un même candidat de présenter une offre pour plusieurs lots. Bien entendu, cette interdiction doit être justifiée et proportionnée au but poursuivi. C'est ainsi qu'à l'occasion de l'examen d'un projet de marché qui associait de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, de la tierce maintenance applicative et de la tierce recette applicative, si la Commission a reconnu l'intérêt d'un montage juridique comprenant trois lots et donc trois marchés distincts, il a été tout de même recommandé à l'organisme de prendre en considération l'éventualité d'une attribution au même prestataire. La Commission a d'ailleurs conseillé de mentionner une clause d'exclusivité pour se prémunir du cas d'un candidat qui soumissionnerait pour la TMA et pour la TRA. Dans cette situation, le titulaire, s'il était attributaire de ces deux marchés, se retrouverait à être juge et partie pour des prestations d'ensemble, ce qui pourrait être préjudiciable à l'exécution des marchés.

Autre point de vigilance, le fait que l'allotissement soit bien approprié et que les lots soient indépendants. C'est ainsi que lors d'un projet de marché qui concernait de l'ingénierie de développement, l'attention de l'organisme a été appelée sur la pertinence de l'allotissement qui était choisi et sur l'indépendance des lots. En effet, le projet prévoyait qu'une prestation d'audit pouvait être réalisée par le titulaire d'un lot sur un autre lot. Cela posait la question de la responsabilisation de chaque prestataire sur les résultats puisqu'ils pourraient dépendre des travaux réalisés par un titulaire d'un autre lot.

Les marchés à bons de commandes sans montant minimum et maximum

La Commission a noté que l'absence d'engagement contractuel ne dispense pas le pouvoir adjudicateur d'indiquer au minimum le volume estimatif des prestations à exécuter. Il a même été conseillé à un organisme, afin d'assurer l'efficacité économique de la consultation, d'indiquer des quantités, même prévisionnelles, voire le scénario de commande le plus proche de l'exécution réelle du marché. Dans ce cas précis, les quantités prévisionnelles devaient d'autant plus être communiquées aux entreprises qu'il était prévu une remise sur le chiffre d'affaires annuel demandé au candidat.

La Commission a aussi fait le constat que les organismes choisissent souvent de recourir aux marchés à bons de commande plutôt qu'à l'accord-cadre. La raison le plus souvent avancée, est celle de la souplesse des bons de commande par rapport à celle des marchés subséquents, ces derniers apparaissant plus lourds en termes de gestion et de réactivité. Il a par ailleurs été observé à plusieurs reprises cette année que des organismes qui avaient fait le choix d'un montage juridique d'accord-cadre multi-attributaire, privilégiaient le marché à bons de commande lorsqu'ils relançaient leurs procédures.

Les modalités d'affermissement des marchés à tranches conditionnelles

Il a été rappelé aux organismes que les modalités d'affermissement des tranches conditionnelles devaient être expressément indiquées. L'attention d'un organisme a été notamment attirée sur son dossier de consultation qui, en fait, n'était pas assez explicite sur ce point et ne comportait aucune mention sur une éventuelle indemnité de dédit que le titulaire du marché pourrait demander en cas de non-affermissement de la tranche conditionnelle. Il a été indiqué que le marché pouvait prévoir que lorsqu'une tranche conditionnelle est affermie avec retard ou n'est pas affermie, le titulaire peut bénéficier d'une indemnité d'attente ou d'une indemnité de débit. Si le pouvoir adjudicateur ne souhaite pas se situer dans cette perspective, il faut bien sûr qu'il l'indique expressément dans le dossier de consultation.

Le montage juridique marché à tranches et marchés à bons de commande

La Commission considère que le recours à ce double fractionnement tend parfois à démontrer une double incertitude du pouvoir adjudicateur sur la réalisation de son besoin et sur son rythme de survenance. Si cette architecture n'est pas prohibée, le recours à ce montage juridique est néanmoins déconseillé, conformément aux termes de la circulaire du 5 août 1993 relative aux marchés fractionnés.

La définition des prestations dans le domaine des services informatiques

La Commission rappelle régulièrement que ces prestations doivent en principe être entièrement définies avant le lancement de la consultation. Elle exerce une vigilance particulière sur la bonne définition des unités d'œuvre dans le cadre des prestations de service, notamment informatiques. C'est ainsi que pour un marché de fourniture et de maintenance de système informatique, il a été précisé que les prestations de service devaient être définies par des unités d'œuvre susceptibles d'être chiffrées par les sociétés, ceci afin d'échapper au risque de requalification du contrat en prêt illégal de main-d'œuvre ou de délit de marchandage. Dans le cas présent, il a été constaté que les bordereaux de prix unitaires mentionnaient des jour/homme. L'organisme a donc été invité à remplacer les taux journaliers horaires par des unités d'œuvre incluant aussi bien les coûts de main-d'œuvre que les frais de matériel et les frais généraux.

La recevabilité des variantes

La recevabilité d'une variante suppose qu'elle ait été formellement autorisée dans les documents de la consultation et qu'elle s'inscrive dans les limites qui ont été définies par le pouvoir adjudicateur. Celui-ci doit déterminer les éléments sur lesquels reposera la variante et indiquer les exigences minimales à respecter. Ainsi, dans le cas d'un marché de travaux, il a été indiqué à l'organisme que, si le marché autorisait les variantes, il fallait inscrire leurs conditions de présentation et les mentionner dans le règlement de la consultation. Ces variantes devaient correspondre aux exigences qui étaient imposées par le Code des marchés publics. En ce qui concerne le surplus, l'attention de l'organisme dans ce cas présent a été appelée sur la possibilité de retenir ou non la variante au stade des études de synthèse qui n'est pas conforme à la réglementation. Les offres de base et les variantes doivent être jugées sur la base des mêmes critères et selon les mêmes modalités définies dans l'appel public à la concurrence ou par le document de la consultation.

Les prestations supplémentaires éventuelles

Elles correspondent désormais à l'ancienne appellation des options techniques. Dans le cadre d'un projet de marché sur de la fourniture et de la maintenance de systèmes informatiques, une discussion est intervenue sur l'utilisation du terme « options » qui concernait des prestations de maintenance. L'organisme a fait valoir que le terme « options » était un terme consacré et usuellement utilisé en prestations de maintenance. Toutefois, la Commission a préféré recommander à l'organisme de remplacer ce terme pour éviter d'introduire une confusion sémantique avec les prestations supplémentaires éventuelles, et indiquer dans les documents de la consultation le fait que ces options devaient être obligatoirement renseignées dans l'offre du candidat, car faisant partie intégrante du besoin technique. Elles ne correspondaient donc pas à la définition stricte des prestations supplémentaires éventuelles.

L'insertion des clauses sociales

La Commission précise aux organismes que lorsque l'on veut insérer des clauses sociales, il faut bien entendu essayer d'utiliser toutes les possibilités qui sont offertes par le Code des marchés publics, et ne pas hésiter à se rapprocher des maisons de l'emploi pour insérer des clauses sociales. Ainsi, lors de l'examen de deux dossiers pour des prestations de service informatique qui portaient sur de l'ingénierie de développement, de l'assistance technique informatique et de l'assistance de supports informatiques, il a été estimé que, pour ce type de marché, notamment dans le bassin d'emploi de l'Île-de-France, il était possible d'envisager de prévoir des clauses sociales qui permettraient de réserver quelques heures de travail à des personnes éloignées de l'emploi. En outre, il a été indiqué que, dans ce domaine, l'allotissement doit s'aborder lot par lot et non de façon globale.

Le choix de la procédure

L'évaluation du montant du marché et plus particulièrement pour les titres-restaurants

À cette occasion, la Commission a été amenée à se prononcer sur le caractère onéreux de ce contrat et sur le montant du seuil à prendre en compte pour l'appréciation de la procédure. Elle a considéré que l'achat de titres-restaurants relevait bien du champ d'application de l'article 1 du Code des marchés publics, que c'était un contrat conclu à titre onéreux, quand bien même le coût de la prestation n'était pas nécessairement élevé. En fait, le caractère onéreux pouvait résulter d'un abandon par l'acheteur d'une recette qui serait née à l'occasion de l'exécution du marché. La Commission a aussi indiqué que l'achat de titres-restaurants était un marché de services financiers qui relevait de la catégorie 6 de l'annexe 2a de la directive européenne et de l'article 29 du Code des marchés. Enfin, la Commission a estimé que si l'on considère que la valeur faciale n'est pas une composante du prix d'acquisition des titres restaurant, elle n'a donc pas à être prise en compte pour le calcul des seuils de procédure applicables, et ce au regard des éléments suivants.

Il a été mis en avant que les sommes versées par l'émetteur en représentation de la valeur faciale des titres constituent un dépôt et correspondent en fait à la contrepartie des sommes qui seront payées au restaurateur en échange des titres reçus en paiement des repas et délivrés par l'employeur à ses salariés.

Par ailleurs, la rémunération du prestataire dans le cadre de ce marché est établie sur la base d'un prix unitaire ferme et définitif qui correspond à la commission susceptible d'être payée en contrepartie du service.

Pour ces raisons, la Commission a donc confirmé la position qu'elle avait retenue en 1996 à savoir que seuls les frais de gestion sont à prendre en compte pour le calcul du seuil. Toutefois, la Commission a indiqué que si des éléments nouveaux étaient produits, notamment par la direction des affaires juridiques, la position pourrait évoluer.

Le marché négocié sans publicité et sans mise en concurrence

La Commission s'est interrogée sur le recours à un marché négocié au titre de l'article 35-2-6 pour des prestations similaires. Dans le cas d'espèce, un organisme, pour répondre à des travaux supplémentaires qui n'avaient pas été pris en compte lors de la passation d'un marché de maîtrise d'œuvre initial, a proposé de recourir à un marché négocié sans publicité et sans mise en concurrence, considérant qu'il s'agissait de prestations similaires ce qui lui permettrait de reprendre le même maître d'œuvre.

La Commission a considéré que le recours à un marché de prestation similaire au titre de cet article 35-2-6 impliquait de réunir une condition principale, à savoir qu'il s'agit bien de prestations similaires, et trois conditions subsidiaires. Ces conditions sont la mention dans l'avis de publicité du recours à des prestations similaires, la mise en concurrence sur la base du montant total envisagé et la durée maximale de 3 ans entre la conclusion du marché initial et celle du marché similaire. Par ailleurs, la Commission a indiqué que toutes ces conditions sont cumulatives et doivent être présentes. Dans le cas d'espèce, toutes ces conditions n'étant pas réunies, l'organisme n'a pas été autorisé à faire ce choix de marché négocié sans publicité et sans mise en concurrence.

La mise en œuvre de la procédure

En ce qui concerne la mise en œuvre de la procédure, voici un bref rappel de tous les points vus dans les documents de la consultation et qui sont régulièrement rappelés aux organismes, dans les rapports rédigés par les rapporteurs et dans les lettres d'observations.

La publicité et son contenu

La reconduction est dorénavant tacite et non plus expresse, cette erreur est souvent présente.

La rubrique relative aux options n'est à renseigner que s'il est prévu des reconductions, des prestations similaires ou des tranches conditionnelles.

Les prestations supplémentaires éventuelles ne sont donc pas considérées comme des options au sens du droit communautaire.

La quantité ou l'étendue globale du marché doit bien entendu être mentionnée, y compris quand il s'agit d'accords-cadres ou de marchés à bons de commande sans minimum et sans maximum.

Par ailleurs, l'avis de marché européen doit mentionner la durée prévisible du marché ou le délai d'exécution.

Il en va de même pour les modalités de financement et de paiement qui ne sont pas toujours expressément indiquées : la nature des ressources que le pouvoir adjudicateur entend mobiliser pour l'opération doit être précisée, ainsi que les délais, les modalités de paiement et les dispositions relatives au versement des avances et des acomptes.

C'est la même chose pour les conditions de participation : il convient de lister avec précision toutes les pièces qui sont réclamées au stade de la candidature et uniquement conformément aux dispositions du Code des marchés publics.

Pour ce qui concerne la forme juridique du groupement, il y a souvent des manquements sur la forme du groupement attributaire qui est souhaitée et les modalités de modification.

Les marchés, qui comportent une partie à bons de commande, sont considérés comme des accords-cadre au sens de la directive européenne.

Enfin, s'agissant des procédures de recours, la rubrique relative à l'instance chargée des procédures de recours doit être remplie et doit préciser le tribunal compétent qui est, pour les organismes de Sécurité sociale, celui déterminé à partir de la liste qui figure à l'article D 211-10-2 du Code de l'organisation judiciaire.

Le choix et la formulation des critères de sélection des offres

La Commission a régulièrement rappelé que les critères devaient être définis en fonction de l'objet du marché et pondérés. Ces critères, librement choisis par le pouvoir adjudicateur, doivent être objectifs, opérationnels et non discriminatoires. Ainsi, à l'occasion d'un projet de marché sur de l'ingénierie de développement et d'assistance informatique qui prévoyait un critère sur le comportement social de l'entreprise, la Commission a demandé à l'organisme de le retirer, estimant que cela n'avait aucun lien avec l'objet du marché. A contrario, il a été proposé, pour ce type de marché, d'insérer une clause sociale dans les conditions d'exécution du marché.

Plus spécifiquement, sur le critère de la valeur technique, il a été considéré qu'il peut être décomposé en sous-critères, voire en sous-sous-critères. Il est recommandé que ce critère et sa décomposition soient bien explicités dans les documents de la consultation, ce qui n'est pas toujours le cas. A l'occasion d'un dossier qui portait sur des prestations d'infogérance, il a été demandé de revoir la rédaction d'un sous-sous-critère de la valeur technique, la rédaction initiale venant parasiter le jeu de trois autres sous-sous-critères. De la même manière, l'attention d'un organisme a été attirée, dans le cadre d'un marché d'assurance, sur la rédaction de sous-critères de la valeur technique qui étaient source de confusion et peu discriminants. Ils portaient sur l'amplitude des garanties, le montant des capitaux proposés, etc., ce qui donnait l'impression que le pouvoir adjudicateur n'avait pas vraiment défini de façon précise ces critères.

Dernier point, le jugement des offres et plus spécifiquement les éléments sur les méthodes de notation qui seront appliquées par les organismes. Elles sont rarement indiquées dans le rapport de présentation ce qui ne permet pas à la Commission de s'assurer de leur cohérence. Enfin, il est rappelé que les modalités de jugement des offres ne devaient pas être confondues avec les modalités de sélection des candidatures.

⇨ Les conseils formulés par le secrétariat

Conformément aux dispositions de l'alinéa 13 de l'article 14 de l'arrêté du 16 juin 2008, modifié par l'arrêté du 21 octobre 2011, les organismes de Sécurité sociale ont la possibilité de saisir le secrétariat de la CCMOSS de toute demande de conseil en cas de difficultés rencontrées lors de la passation ou de l'exécution d'un marché, voire d'un contentieux.

Cette faculté est ouverte à tous les organismes, quel que soit le montant du marché.

C'est donc dans ce cadre que le secrétariat de la CCMOSS a été saisi d'environ 170 demandes de conseil de la part des organismes de Sécurité sociale portant sur la régularité globale d'un dossier de consultation.

Les demandes ont concernés des marchés relatifs aux travaux d'aménagement de locaux, à l'acquisition de matériel d'impression multifonction, d'actions de revalorisation professionnelle, de restauration collective ou de passation de services informatiques.

Les interrogations ont porté :

- sur la régularité de certaines clauses ou documents, l'intégration ou non de clauses sociales, la rédaction de clauses de révision ou d'actualisation à intégrer dans un marché : clauses de nullité de conditions générales de vente, clauses de rabais dans les marchés publics, clauses d'incitation dans les marchés de maîtrise d'œuvre,

- sur des rapports d'analyse des offres pour vérifier la cohérence, notamment celle des critères au regard de l'analyse qui était faite ou la régularité de certaines mises en demeure,
- sur des demandes de propositions de solutions portant sur la pertinence du choix de recourir à un marché à bons de commande ou un accord-cadre, sur une proposition de montage juridique pour un marché de nettoyage avec un risque de modification de sites dans le temps,
- sur des demandes de conseil sur le maintien d'un marché local prochainement notifié au regard de marché mutualisé proposé au niveau national.

❍ Au stade de l'expression des besoins

Au stade de l'expression des besoins, des demandes de précisions sur la nature de certains contrats afin de savoir s'ils étaient ou non soumis au Code des marchés publics ont amené le secrétariat à confirmer la nature du marché public des contrats relatifs à des audits sur les taxes foncières, à préciser l'illégalité de certains marchés dans leur montage et à attirer l'attention sur les prix. De la même façon, la nature de marché public a été confirmée pour les marchés de prestations juridiques, de transport sanitaire aérien de patients, de formations institutionnelles et de marchés de fournitures et de titres restaurant.

La compétence juridictionnelle d'ordre judiciaire et des voies de recours a été rappelée aux organismes avec un renvoi au bulletin d'information n°11.

Les questions des organismes ont également porté sur les modalités de passation des marchés de maîtrise d'œuvre, notamment la composition du jury de concours. Ainsi, le calcul de la règle du tiers de maître d'œuvre a fait l'objet de nombreux questionnements conduisant le secrétariat a préciser que l'article 24 du Code des marchés publics dispose que lorsqu'une qualification professionnelle est exigée des candidats pour participer à un concours, au moins un tiers des membres du jury doit avoir cette qualification ou une qualification équivalente. Ce tiers de personnes qualifiées se calcule en prenant en compte l'ensemble des membres du jury à voix délibératives.

Dans le cadre de l'émergence de plus en plus fréquente de groupements de commandes, en vue de la rationalisation et de l'optimisation de l'achat, le secrétariat a été interrogé sur la composition d'un jury de maîtrise d'œuvre dans ce cadre et sur le contenu et la valeur contraignante de la convention constitutive de groupement.

Des questions redondantes sur les conditions de passation d'un marché négocié ont amené le secrétariat à rappeler qu'il s'agit d'une procédure d'exception qui ne peut être utilisée que dans des cas limitativement énumérés par l'article 35 du Code des marchés publics. Le secrétariat a d'ailleurs incité à se reporter à la fiche relative au déroulement de cette procédure qui est en ligne sur l'espace CCMOSS.

En outre, le secrétariat a insisté, pour la passation d'un marché négocié en vertu de l'article 35a, sur le fait que les conditions initiales du marché ne peuvent pas être substantiellement modifiées. Il est conseillé aux organismes, lorsqu'un marché est déclaré infructueux, d'étudier les raisons qui ont conduit à cette situation et de s'interroger sur la faisabilité du cahier des charges.

❍ Au stade de la passation de la consultation

Le secrétariat a été sollicité afin d'apporter des précisions sur le rôle de la Commission des marchés. Elle a également fait un rappel sur la validité des décisions prises par la Commission au cours d'une conférence téléphonique : elle a rappelé que ce point a déjà fait l'objet d'un groupe de travail de la CCMOSS qui, après avoir étudié les conditions nécessaires pour mettre en place une telle procédure, a considéré que l'état actuel de la réglementation relative aux marchés des organismes de Sécurité sociale ne l'autorisait pas.

Suite à la jurisprudence du Conseil d'État admettant la rectification des erreurs matérielles par le soumissionnaire, le secrétariat a été sollicité afin de déterminer, face à différents cas d'espèce, si l'organisme était ou non en présence d'une simple erreur matérielle. Ces demandes ont été l'occasion de préciser aux organismes qu'en principe, les offres dans le cadre de l'appel d'offres sont intangibles. Dans les différents cas, il a été préconisé aux organismes de faire une demande de précision par écrit à la société et de rejeter son offre en cas de notification de cette dernière, car irrégulière puisqu'incomplète au sens de l'article 35-1-1 du Code des marchés publics. L'erreur matérielle est une erreur évidente que l'organisme doit pouvoir expliquer dans l'offre du candidat à travers des éléments objectifs.

Suite à des interrogations soulevées sur les groupements d'entreprises il a été rappelé que, selon l'article 35-5 du Code des marchés publics, le principe est l'intangibilité de la forme du groupement en cours de passation du marché.

Le secrétariat a également été sollicité sur la problématique des offres anormalement basses. Il a préconisé aux organismes de demander à la société proposant une offre peu élevée d'apporter des justifications à sa proposition d'offre financière, conformément aux dispositions de l'article 55 du Code des marchés publics.

Certains candidats éliminés sur la base de cet article ont fait valoir qu'ils étaient le titulaire sortant et qu'ils avaient précédemment fait la même offre financière. Face à cette observation, il a été conseillé aux organismes, même s'il relève de leur compétence exclusive de juger de la fiabilité ou non de l'offre, les candidats n'ayant aucun droit à émettre un avis en la matière, d'indiquer que les besoins avaient évolué, aboutissant à un cahier des charges modifié, de même pour les critères de notation. En effet, comme le soulève une réponse ministérielle de novembre 2012, la notion d'offre anormalement basse est contingente et évolutive.

Le secrétariat de la CCMOSS a également attiré l'attention des organismes de Sécurité sociale sur la prise en compte du délai de validité des offres lors de la passation de la consultation. En effet, le délai de validité des offres, date limite à laquelle une entreprise est liée par son offre, a dû souvent faire l'objet d'une prorogation de la part des organismes, eu égard au délai de contrôle par leur tutelle. Il a donc été conseillé aux organismes, qui se retrouvent face à un délai de validité qui va expirer et où aucune attribution du marché n'a encore été réalisée, d'envoyer à l'ensemble des candidats et non uniquement au candidat pressenti une demande de prorogation de ce délai.

❍ Au stade de l'exécution du marché

Au stade de l'exécution du marché, le secrétariat a été saisi, à de multiples reprises, sur la faisabilité de travaux supplémentaires différents des marchés initiaux dans le cadre d'un marché à procédure adaptée. Ce point a permis de rappeler les conditions de conclusion d'un avenant et d'une décision de poursuivre.

Le secrétariat a également recommande aux organismes de procéder à des mises en demeure écrites et non verbales, comme ils ont souvent l'habitude de le faire, en cas d'une exécution incorrecte du marché, afin d'inciter l'entreprise à améliorer ses prestations. Ils doivent cependant veiller à informer, dans le corps du courrier, que le courrier vaut mise en demeure, indiquer les manquements contractuels prélevés et le délai laissé pour y remédier. Enfin, bien souvent, le secrétariat a relevé que l'exécution aux frais et risques du titulaire n'était pas possible pour de nombreux marchés, cette possibilité n'étant pas mentionnée dans les documents particuliers de la consultation.

Pour finir, su le secrétariat veille à respecter les dispositions du Code des marchés publics, il apporte néanmoins des réponses pratiques sur des éléments concrets. Il s'efforce enfin d'être diligent en répondant dans un délai de 48 h, voire de 3 jours quand il s'agit de revoir tout un dossier de consultation.

⇨ L'activité du secrétariat de la Commission

L'activité du secrétariat de la Commission a consisté en 2012 à :

- la rédaction de 3 bulletins d'informations et des veilles juridiques mensuelles,
- l'organisation d'une journée d'échanges et d'informations sur les prestations de restauration collective suite à l'étude menée par l'Observatoire de l'achat et qui avait été demandée par la Commission. En effet, au vu des résultats de cette étude, il a semblé pertinent d'organiser une journée pour faire un retour auprès des organismes et leur permettre d'échanger entre eux sur toutes les problématiques soulevées par ce type de prestations. Cette journée a remporté un vif succès avec la participation d'une centaine de personnes,
- la gestion de l'espace de la CCMOSS sur le portail de l'UCANSS avec des points d'actualité réguliers.

Panorama de la jurisprudence et de la réglementation sur 2012

Gina Tocny

Gina TOCNY

⇨ Panorama 2012 de la réglementation

Une nouvelle circulaire interministérielle a été publiée en date du 14 février 2012, relative au guide des bonnes pratiques en matière de marchés, qui abroge la précédente circulaire précédente. Ce document prend en compte les dernières évolutions du Code des marchés publics et donne une interprétation de ce dernier.

La loi de 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, confirmant le seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence fixé par décret à 15 000 € a été publiée au Journal officiel du 23 mars 2012. La direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a publié une fiche technique sur ces marchés.

L'arrêté en date du 15 juin 2012 relatif à la signature électronique dans les marchés publics a été publié : il prévoit d'autoriser les signataires soumissionnaires à remettre une offre électronique en utilisant le certificat à la signature de leur choix, tout en respectant certaines normes techniques de sécurité. La Direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a également publié une fiche sur le mode d'emploi de la signature électronique dans la passation des marchés publics.

Un médiateur des marchés publics, M. BLACHIER, a été nommé. Il sera notamment chargé de jouer un rôle de facilitateur des relations entre les PME et les pouvoirs adjudicateurs dans le but de régler les litiges pouvant survenir dans la préparation ou l'exécution de marchés publics, et aussi de recommander des améliorations concrètes dans les pratiques des acheteurs.

⇨ Panorama 2012 de la jurisprudence

❍ Au stade de la phase d'expression des besoins

<u>Elaboration du DCE dans sa globalité</u>

Une définition imprécise des besoins par le pouvoir adjudicateur justifie une annulation de la procédure

Le jugement du Tribunal administratif de Montpellier 4 avril 2012, req.n°1201299, Société Blue Tango Architectures a ainsi considéré que la méconnaissance par le pouvoir adjudicateur de son obligation de définition exacte et préalable des besoins constitue une violation des règles de mise en concurrence qui justifie une annulation de la procédure

<u>Elaboration du règlement de consultation et de l'avis d'appel public à la concurrence</u>

- *Le Conseil d'Etat a mis l'accent sur l'accès des candidats à la commande publique.*

Ainsi, dans l'arrêt CE, 13 juillet 2012, req.n°358512, Commune d'Aix-en-Provence, il a été rappelé que l'obligation pour les candidats de former un groupement ou de recourir à un sous-traitant ne méconnaît pas les principes de libre accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats.

L'arrêt CE, 9 mai 2012, req.n°356455, Commune de Saint-Benoît a considéré que l'entreprise nouvellement créée doit justifier de sa capacité financière par des justificatifs appropriés.

Enfin, l'arrêt CE, 19 octobre2012, req.n°361459, Ecole nationale supérieure de la Sécurité sociale a indiqué que la règle d'incompatibilité de l'activité de contrôle technique avec celle de conception ne concerne que les sociétés assurant exclusivement cette activité de contrôle technique.

- *Le principe de transparence de la procédure a fait l'objet de plusieurs décisions.*

Ainsi, dans CAA Douai, 19 avril 2012, n°11DA00142, Hôpital local de ST-Valery-Sur-Somme, la Cour a rappelé que le pouvoir adjudicateur doit préciser les modalités de mise en œuvre de ses critères d'attribution du marché.

Le Conseil d'État, dans l'arrêt CE, 20 juillet 2012, req.n° 10NT01815, Société AXIROUTE a rappelé que les candidats n'ont pas à connaître les pondérations des sous-critères si cela n'est pas susceptible d'influencer la présentation de leurs offres.

Ce n'est pas toujours le cas. En général, c'est mieux de l'annoncer. Il est d'ailleurs constaté par le secrétariat lors de l'examen des dossiers une évolution entre ce qui est annoncé dans le règlement de consultation et l'analyse des offres au niveau des sous-critères et des cotations.

Dans son arrêt CAA Lyon, 11 octobre 2012, SAS Faurie, req.n°11LY01982, la Cour a rappelé que les modalités de présentation et d'acceptation des variantes doivent être précisées par le pouvoir adjudicateur.

L'arrêt CE, 4 juillet 2012, req.n°352714, Ministre de la défense et des anciens combattants va plus loin et a précisé que les modalités d'analyse des variantes doivent être annoncées par le pouvoir adjudicateur si elles sont susceptibles d'exercer une influence sur les offres des candidats.

Il est donc conseillé d'indiquer que les variantes seront analysées de la même façon que l'offre de base ou bien préciser les modalités d'analyse différentes pour les variantes. C'est la transparence de la procédure.

Enfin, le tribunal administratif de Nice Ord., 3 avril 2012, n°1200891, Société Affiliated Computer Service a rappelé que le pouvoir adjudicateur doit informer les candidats des modalités pratiques d'organisation de la négociation.

La jurisprudence n'est toutefois pas stable sur cette information. C'est pourquoi, le secrétariat préconise malgré tout, pour une meilleure sécurité juridique, de préciser les modalités de négociation : y aura-t-il ou non négociation ? Quelle sera la date prévisible de cette négociation ? Par quelles modalités s'effectuera-t-elle ? Par mail, présence publique, etc. ?

- *L'égalité entre les candidats doit être respectée*

Ainsi, dans l'arrêt CAA Douai, 29 novembre 2011, n°10DA01501, il a été précisé que l'utilisation du critère de la performance en matière d'insertion professionnelle doit avec un lien avec l'objet du marché.

La Cour de justice de l'Union européenne, CJUE, 10 mai 2012, Aff.C-368/10, Commission européenne c/Pays-Bas a également indiqué que le pouvoir adjudicateur ne peut pas exiger un écolabel ou renvoyer à un écolabel spécifique.

Le mieux est de voir à quoi correspond un écolabel et de le faire figurer dans le cahier des charges, sans être cependant trop directif.

❍ Au stade de la passation de la procédure

L'avis d'appel public à la concurrence

L'arrêt CAA Paris,req. n°09PA05349, 27 mars 2012, OPAC du Département du Rhône a rappelé que le pouvoir adjudicateur doit vérifier le contenu de son avis d'appel public à la concurrence tel qu'il a été publié.

Dans la pratique, il arrive qu'il y ait des problèmes lors de la publication au BOAMP, des oublis ou des erreurs. Il revient donc à l'acheteur, une fois qu'il a publié son avis, de bien vérifier sa publication. Si un candidat relève une irrégularité, la procédure risque d'être annulée et l'acheteur ne pourra pas se retourner vers le BOAMP.

L'analyse des offres

L'arrêt CAA Versailles, req.n°10VE03119, 18 octobre 2012, Construction Entretien Réhabilitation du patrimoine a rappelé que les erreurs dans le rapport d'analyse des offres peuvent fonder l'indemnisation d'un candidat irrégulièrement évincé.

À travers cet arrêt, il est constaté qu'il faut donc faire attention au rapport des analyses des offres et à son élaboration. Il s'agit d'un document transmis au candidat évincé qui demande les motifs de son élimination sur lequel il pourra se fonder pour demander une indemnisation en cas d'irrégularité.

Le Conseil d'Etat a, par ailleurs, précisé dans son arrêt CE, req.n°359706, 26 septembre 2012, Communauté d'agglomération Seine-Eure que la demande de précision sur la teneur de l'offre n'est jamais obligatoire. Il confirme également que le pouvoir adjudicateur n'a pas à informer, pour le critère prix, les candidats de la méthode de notation qu'il envisage de retenir et d'utiliser pour évaluer les offres au regard des critères de sélection.

Les demandes de précisions

Dans l'arrêt CE, 16 janvier 2012, Département de l'Essonne, le Conseil d'État a rappelé qu'une offre ne peut pas être modifiée sauf en cas d'erreur matérielle, rappelant ainsi le principe d'intangibilité de l'offre, sauf erreur évidente.

La Cour de justice de l'Union européenne CJCE, 29 mars 2012, SAG ELV c/Urad, aff.C-599/10 a indiqué que le pouvoir adjudicateur doit vérifier la composition d'une offre anormalement basse et peut demander des précisions aux soumissionnaires.

Enfin, le tribunal administratif de Cergy Pontoise req.n°1106540, 26 janvier 2012,Sté Paysage Clément a précisé qu'une erreur sur le prix dans l'offre qui est exclusivement imputable au cocontractant ne constitue pas un vice de consentement de nature à justifier l'annulation du marché ou une offre anormalement basse justifiant la résiliation du contrat.

Ce point ressort souvent des entreprises qui cassent les prix et qui arguent de l'éventualité d'une offre anormalement basse pour demander un avenant de plus-value.

Les lettres de rejet aux soumissionnaires

Dans l'arrêt CE, req.n°357617, 29 juin 2012, Société Signature, le Conseil d'État a précisé que le pouvoir adjudicateur doit indiquer avec précision le délai qu'il entend s'imposer avant la signature du marché.

En principe, ce délai est de 11 ou 16 jours.

La dévolution de certaines compétences

La Cour administrative de Marseille req.n°10MA01511, 12 novembre 2012, SAN OUEST PROVENCE rappelle que l'examen des projets d'un concours est l'exclusivité d'un jury. Selon la Cour, si le représentant du pouvoir adjudicateur n'est pas lié par l'avis du jury et s'il lui appartient de recueillir tous les éléments qui lui paraissent utiles avant d'arrêter une décision sur le choix du maître d'œuvre de la construction projetée, il ne peut faire procéder par un tiers à un nouvel examen comparé des offres qui ait la même nature et le même objet que celui que l'article 70 du Code des marchés publics. Cette compétence est vraiment réservée au jury.

Par ailleurs, l'arrêt CAA Bordeaux, 12 juillet 2012, Sté Optima, req.n°2012 est venu préciser que le coordonnateur est responsable des irrégularités commises lors de la passation d'un marché. Lorsqu'un membre d'un groupement de commandes, constitué selon l'article 8 du CMP, est désigné comme coordonnateur du groupement et est chargé seul de l'ensemble des opérations de sélection du futur titulaire du marché, seul ce coordonnateur peut voir sa responsabilité engagée pour les irrégularités commises lors de la procédure de passation d'un marché.

Il n'est donc pas anodin d'être désigné comme coordonnateur d'un groupement de commande.

Au stade de l'exécution du marché

Le Conseil d'État CE, 13 juin 2012, n°343788, Société Fouchard et Cie a rappelé que la société titulaire d'un marché public a droit à une indemnisation intégrale des préjudices subis suite aux retards dans l'exécution du marché imputables au maître de l'ouvrage. En effet, la Haute juridiction a considère que la société titulaire d'un marché public a droit à l'indemnisation intégrale des préjudices subis du fait de retards dans l'exécution du marché imputables au maître de l'ouvrage ou à ses autres cocontractants et distincts de l'allongement de la durée du chantier lié à la réalisation de travaux supplémentaires, dès lors que ce préjudice apparaît certain et présente avec ces retards un lien de causalité directe.

L'arrêt CE, 1er août 2012, req.n°342337, Société Scarpari a précisé qu'en cas de prolongation de la durée d'exécution des travaux imputables au maître d'ouvrage, le montant de l'indemnisation du retard fait l'objet d'une révision.

Dans l'arrêt CE, 16 mai 2012,req.n°345137, Communauté d'agglomération de Rouen-Elbeuf Austreberthe, le Conseil d'État a précisé que les pénalités de retard s'appliquent en cas de travaux supplémentaires si le délai d'exécution initial n'a pas été prolongé.

Enfin, le Conseil d'Etat dans son arrêt CE, req.n°349107 , 15 novembre 2012, Commune de Dijon, le Conseil d'État a rappelé qu'une réception des travaux avec réserve exclut la réfaction sur le prix. Suite à un ordre de service, le candidat est obligé à effectuer les travaux afin de lever la réserve.

⇨ Questions

Mme LAVERGNE rapporteur à la CCMOSS : J'ai une question. Une chose m'interpelle un peu, à savoir l'arrêt de la Cour administrative de Bordeaux sur la responsabilité du coordonnateur : à mon avis, la nature des pouvoirs du coordonnateur à savoir subrogation ou délégation ne semble pas déterminée dans les groupements de commande. Je trouve cet arrêt assez dur.

Gina TOCNY : En fait, la convention constitutive doit mentionner le rôle dévolu au coordonnateur qui a, en principe, la charge de la passation du marché.

Mme LAVERGNE : Mais il n'y a pas la nature : si c'est une subrogation, effectivement il peut porter la responsabilité des autres organismes. Mais si c'est une simple délégation, je trouve que l'arrêt est dur. Je me demandais si, dans les conventions des groupements de commandes, ça ne devrait pas être précisé pour alerter le coordonnateur de cette responsabilité parce qu'elle est difficile. Il n'est pas seul en cause et il a des comptes à rendre. En amont, il y a quand même des échanges entre les membres d'un groupement.

Véronique SYMPHORIEN : Effectivement, il conviendrait d'attirer l'attention des organismes sur cet aspect et sur les conséquences que cela implique au regard de cette jurisprudence. Les conventions constitutives des groupements précisent le rôle du coordonnateur mais pas sa responsabilité.

Michel DURAFFOURG : Il faut saluer le travail du secrétariat qui est aujourd'hui valorisé. Je crois que tout cela fonctionne bien grâce au support de l'UCANSS que je voulais saluer et remercier.

Avec le site de la CCMOSS et l'ensemble des outils informatiques qui sont mis au service de la Commission et de son secrétariat, nous avons une vraie capacité à informer et à ouvrir l'ensemble des éléments dont nous parlons à toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des organismes, du réseau des acheteurs ou des rapporteurs.

Par ailleurs, nous travaillons sans papier et personne ne s'en plaint, alors que dans d'autres instances, tout le monde en réclame. C'est une très bonne chose que nous soyons portés par l'UCANSS.

Je fais la transition avec l'intervention suivante de l'Observatoire puisque j'ai la chance de participer à ses travaux en tant que membre de son Conseil, lequel est présidé par le directeur de l'UCANSS et souvent animé par Lionel FERRARIS. Cette instance est toujours une source d'informations précieuses.

Les deux instances, l'Observatoire et la CCMOSS, permettent vraiment de professionnaliser l'achat des organismes de Sécurité sociale.

Observatoire de l'Achat des Organismes de Sécurité sociale – Présentation du rapport d'activité 2012

Isabelle Rousseau – Jean Lavallette

Jean LAVALLETTE

Bonjour.

Pour la sixième année consécutive, nous venons vous présenter le rapport d'activité de l'Observatoire de l'achat et vous exposer ce qui a été réalisé au cours de l'exercice passé.

Je vous rappelle que l'Observatoire est en activité depuis janvier 2007. Au cours de ces 6 années, l'Observatoire a réalisé le recueil et l'analyse de données, a émis des recommandations et a transmis toutes les données récupérées à l'OEAP, l'Observatoire économique de l'achat public.

L'Observatoire est donc le point de passage des données règlementaires que doivent fournir tous les organismes vers le niveau national et européen. La base de données est désormais riche d'environ 33 000 enregistrements.

Dans l'ensemble, s'agissant du recensement, les organismes de Sécurité sociale sont plutôt coopératifs puisque nous arrivons à un taux de participation de près de 75 %.

Toutefois, cette exemplarité, par rapport à l'État, qui avait jusqu'à présent un taux beaucoup plus bas, ne va pas perdurer puisque l'État va récupérer directement dans les logiciels comptables tous les enregistrements d'achat, à l'euro près, des services étatiques et des collectivités territoriales.

Depuis 2007 18 études ont été menées. Il y a des études importantes en volume, en quantité et en masse de travail et des études plus légères sur certains points particuliers. Certaines études sont des études brutes, à savoir du recueil, de la mise en commun et de l'analyse de données de façon à ce que l'Observatoire remplisse son rôle qui est d'éclairer aussi bien les caisses nationales que les pouvoirs publics. Mais il est apparu, au cours de nos travaux, que ces données sont parfois être utilisées directement par les organismes, ce qui permet de compenser un peu l'effort que nous demandons aux organismes en leur retournant quelque chose.

D'autres études prennent la forme de guides. Le premier guide était celui sur la billetterie. Ensuite, il y a eu un guide qui a très bien marché, celui sur le nettoyage pour lequel nous avons reçu beaucoup de demandes. D'ailleurs, ce ne sont pas toujours les guides sur les sujets les plus stratégiques qui marchent le mieux. Ainsi, récemment, nous avons fait un guide sur l'acheteur face à l'archivage, qui n'est pas un sujet passionnant à première vue, mais qui a énormément intéressé les acheteurs. Ces études permettent, selon l'objectif donné par le directeur de la Sécurité sociale lors de la première réunion du conseil de l'Observatoire, d'identifier ce qu'il est possible de mutualiser et à quel niveau. Si c'est interbranche ou inter régimes, nous passons la main à la centrale d'achat de l'UCANSS. Si c'est au niveau national de branche, les caisses nationales reprennent les données et s'en servent pour mener leurs politiques. Et cela peut éventuellement être au niveau régional ou local.

Voilà les grandes lignes de notre action sur les 6 années écoulées. Parallèlement à ces études, nous avons développé le baromètre qui n'est pas véritablement un baromètre, mais plutôt des fiches de synthèse. Elles comprennent ce que vous voulez savoir sur un thème d'achat en quelques pages et s'adressent à des personnes qui connaissent peu le sujet : les acheteurs ne pouvant pas avoir des connaissances sur tous les domaines.

Enfin, en 2012, le conseil de l'Observatoire s'est réuni deux fois et une journée a été organisée en septembre sur les prestations de restauration collective suite à l'étude diligentée par l'Observatoire. Elle a intéressé beaucoup de monde. Il est vrai que dès qu'on aborde la question de la nourriture, tout le monde se sent concerné.

Tous nos travaux sont sur le site de l'UCANSS, dans l'espace Observatoire, avec un accès qui est soumis à un mot de passe et un identifiant. Si vous ne les avez pas, il n'est pas difficile de les obtenir, il suffit d'envoyer un mail à l'Observatoire et vous le recevez quasiment en retour. Si vous l'avez perdu, vous pouvez en avoir un autre, c'est très facile. Avec cela, vous aurez accès à toute cette documentation. Si vous avez un souci quelconque, appelez-nous et nous vous répondrons volontiers.

Aujourd'hui, nous allons vous présenter le rapport d'activité 2011 de l'Observatoire, rapport qui a fait l'objet d'un document qui a été publié à la fin du premier semestre et Isabelle ROUSSEAU va commmuniquera les données actualisées de cette année. Ensuite, il vous sera présenté par Christine CHARDARD une étude terminée récemment sur l'intérim. Nous avons appris des choses très intéressantes à cette occasion. Enfin, je vous parlerai d'une étude sur l'achat de mobilier de bureau.

⇨ Bilan d'activité 2012

Isabelle ROUSSEAU

Bonjour à tous. Chaque année, l'Observatoire de l'Achat publie à la fin du premier semestre de l'année qui suit, un rapport d'activité sur l'achat. Ce rapport est fait en deux parties : une partie littéraire qui présente l'Observatoire et son fonctionnement ainsi que les études qui ont été réalisées. Il s'agit bien entendu d'un condensé, je vous rappelle que l'intégralité des études est en ligne sur le portail de l'Ucanss. En deuxième partie, le rapport d'activité présente les tableaux statistiques compilant les données des marchés remontées par les organismes de Sécurité sociale de droit privé. Le dernier rapport publié présente les données des années 2009, 2010 et 2011 ; ces trois années ont pu être mis en parallèle en effet le seuil de recensement est au même niveau c'est-à-dire 20 000 € HT. Ces données ont déjà 6 mois. Aujourd'hui je vous propose de vous rappeler synthétiquement les tendances du recensement des marchés en intégrant d'ores et déjà les chiffres de l'année 2012 qui n'est pas encore achevée. En effet, les organismes de Sécurité sociale ont la possibilité de saisir leurs données jusqu'au 28 février de l'année suivante. Nous sommes en décembre : à cette période de l'année, au vu de ce qui s'est passé les années précédentes, on estime qu'environ 50 % des marchés sont d'ores et déjà remontés.

Chaque marché fait l'objet d'un recueil de 24 données. En 2011, 398 organismes de Sécurité sociale de droit privé ont participé. 75 % des organismes recensent, donc 25 % ne recensent pas. Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Pourquoi ne recensent-ils pas ? Comment les aider ? J'ai fait un graphique qui montre que c'est la région Île-de-France qui obtient le taux de participation le plus bas (56%). Pourquoi ? Parce que c'est en Île-de-France qu'il y a le plus de caisses et notamment des caisses des autres régimes. Identifier les taux par région permet de voir quelles sont les actions que nous pouvons mener. L'année dernière, des ateliers ont été mis en place. Ils ont pour objectif d'aider les organismes à mieux appréhender le recensement. Un atelier spécifique aux autres régimes est à envisager de façon à les associer au recensement. Dans les contacts téléphoniques, des organismes me répondent qu'ils ne recensent pas parce qu'ils ne notifient pas de marché. Dans ce cas, il est rappelé que les organismes qui ne passent pas de marché doivent répondre au questionnaire annuel. La participation à ce questionnaire associe l'organisme au recensement.

Jean LAVALLETTE

Isabelle a organisé des ateliers à Paris et en province, dans lesquels elle a expliqué ce qu'était le recensement.

Isabelle ROUSSEAU

Un atelier est déjà planifié pour le 10 janvier 2013 dans les locaux de l'UCANSS.

Le taux de participation du Régime général est de 76 %. Le graphique présenté en diapositive n°5 répartit le taux de participation selon la catégorie de l'organisme A, B, C et D. Ce sont surtout les organismes qui ne sont pas rattachés à une catégorie qui participent le moins ; il s'agit notamment des CRF, des unions immobilières, des CERTI et des CTI. Il est nécessaire de comprendre pourquoi ces organismes ne recensent pas ou au moins pourquoi ils ne répondent pas au questionnaire annuel. Une action va donc également être menée vers ce type d'organisme.

En ce qui concerne le niveau du nombre de marchés recensés par année. L'année 2007 est la première année du recensement avec un seuil de recensement à 90 000 € : le nombre de marchés était bas, mais il serait le même en 2012 si le seuil de recensement était au même niveau. En 2008, le seuil de recensement était fixé à 4 000 € : le nombre de marchés a explosé : 8 300 marchés. Ce seuil a engendré énormément de travail pour les organismes. Depuis que le seuil de recensement est fixé à 20 000 €, 4 500 à 5 000 marchés sont recensés par an. En 2012 il y aura moins de marchés que les années précédentes. Pourquoi ? Parce que les fusions d'organismes et la régionalisation de l'achat menée par les caisses nationales entrainent une rationalisation du nombre de marchés.

Pour ce qui est du montant des marchés ; ce montant est variable d'une année sur l'autre. Il suffit qu'un marché d'un montant important soit recensé pour obtenir un montant total différent d'une année sur l'autre. En 2011, 750 millions d'euros sont remontés. En 2012, j'estime 890 millions d'euros. Un important marché pharmaceutique a été notifié par la Caisse des Mines en janvier. Il y a aussi un important marché de tierce maintenance applicative pour le RSI, pour plus de 240 millions d'euros. Cela fait exploser les montants, comme en 2010 avec un seul marché de 140 millions d'euros.

Il est certain que le recensement suit la loi de Pareto : 20 % des marchés représentent 80 % des montants. En moyenne, sur les 5 000 marchés recensés chaque année, 1 000 marchés représentent 80 % des montants. La diapositive suivante présente le poids des 30 marchés qui étaient les plus importants financièrement sur les trois dernières années. Il faut savoir que le montant maximum d'un marché notifié sur une année peut être de 15 millions d'euros mais également de 140 millions d'euros. Le graphique montre le cumul des 30 marchés les plus importants sur les années 2009, 2010 et 2011. Ces 90 marchés représentent 783 millions d'euros HT. En prévision 2012, la part du Top 30 sera plus grande (412 millions d'euros HT soit 46%) que les années précédentes. Cette prévision est d'ores et déjà calculable à partir de la liste des marchés qui sont passés devant la CCMOSS.

La répartition du Top 30 représentant 783 millions d'euros (cumul des trois années) selon la catégorie des marchés, fournitures, services et travaux, montre que quelques rares dossiers passés en CCMOSS ne sont pas recensés auprès de l'Observatoire pour la catégorie travaux. C'est notamment le cas pour les UGECAM. Sur 13 UGECAM, seules 4 recensent. Je profite de ce séminaire pour inviter la Commission à rappeler les obligations du recensement aux organismes présentant des dossiers.

Pour faire une répartition par rapport au marché de fournitures, sur les 343 millions d'euros qui ont été présentés, ce sont surtout des marchés de matériels informatiques et les produits pharmaceutiques. Pour le top 30 des marchés de services, c'est encore l'informatique et des services aux entreprises à hauteur de 17 % (service de recrutement, de marketing, de conseil et d'impression).

Puisque nous avons parlé des marchés les plus importants, nous pouvons faire un zoom sur les marchés qui sont de plus faibles montants, c'est-à-dire ceux qui représentent 80 % des saisies et seulement 20 % des montants. Ils sont environ 13 000 dans la base entre 2009 et 2011. Leur montant moyen est de 36 000 € et leur montant maximum s'élève à 124 000 €. Ces deux montants extrêmes sont identiques sur les trois années.

En matière de procédure des marchés, 60 % des marchés sont passés par procédure adaptée. D'une année sur l'autre, ces chiffres restent similaires.

Un zoom sur les clauses de développement durable : les chiffres ont vraiment évolué au fil des années. En 2012, le taux d'insertion de clauses environnementale atteint 38%. Ce taux tend à se stabiliser. En matière de clauses sociales, la progression est nettement supérieure. Aujourd'hui, le taux d'insertion des clauses sociale atteint 15 %, une progression de 2 points depuis l'année dernière est constatée.

En 2008, le nombre moyen d'offres reçues par marché était de 3,3 : il était faible en raison du seuil de recensement fixé à 4 000 €. En 2009, le nombre d'offres reçues est passé à 4,7. En 2010, cette statistique passe à 5 pour ensuite retomber légèrement en 2011 à 4,2. Pour 2012, les prévisions sont à 5. En moyenne il y a plus d'offres réceptionnées pour les marchés de travaux que pour les marchés de fournitures.

Une diapositive présentant les titulaires de marché a été préparée. Sur les trois ans, 16 255 marchés sont remontés avec 6 540 titulaires. Chaque année, les organismes déclarent travailler avec environ 3 000 fournisseurs.

Ce ne sont que quelques chiffres, sachant qu'on peut toujours en donner une multitude : 33 000 fiches multipliées par 24 données, cela peut produire énormément de statistiques. On peut les tourner dans tous les sens. Je suis à votre disposition si vous avez des questions, si vous voulez connaître un point précis sur un thème d'achat, sur une donnée remontée au travers des fiches de recensement, une étude sur une branche, etc.

Jean LAVALLETTE

Nous avons remarqué qu'Isabelle fait un travail colossal au niveau du recensement.

Cependant nous connaissons le nombre d'organismes qui recensent, mais nous ne savons pas s'ils recensent tout ce qu'ils doivent recenser. C'est une de nos inconnues. Et parfois, quand ils recensent, ils font des erreurs. Et Isabelle, de manière acharnée, essaie d'assainir ce recensement pour que nous puissions avoir des informations relativement fiables sur lesquelles se baser.

Isabelle ROUSSEAU

Nous procédons à des contrôles de cohérence sur la base de données. Par exemple, une relecture des objets des marchés avec le code CPV pour voir s'ils sont en lien. Il arrive de trouver des travaux électriques avec le code CPV commençant par 09 au lieu de 45.

Nous vérifions également si les marchés sont correctement évalués financièrement sur la durée totale. Dans le cas contraire, nous prenons contact avec les organismes ayant établi des fiches avec un montant très bas et nous leur demandons d'évaluer leur marché sur la durée totale.

Jean LAVALLETTE

Nous ne pouvons pas rectifier nous-même les fiches des organismes.

Isabelle ROUSSEAU

Il faut toujours avoir l'accord de l'organisme.

Jean LAVALLETTE

Et souvent, les organismes qui mettent le marché à 0 € partent d'un bon sentiment : ils se disent que c'est un marché à bons de commande et qu'ils ne savent pas précisément ce qu'ils vont dépenser. Donc, nous leur demandons de faire une évaluation. Pour lancer leur marché, ils ont forcément fait une évaluation initiale. Ils peuvent donc la reprendre.

Isabelle ROUSSEAU

C'est particulièrement le cas pour les marchés qui font suite à des accords-cadres nationaux, c'est-à-dire les marchés subséquents. Les caisses nationales indiquent les accords-cadres disponibles et invitent les organismes à notifier les marchés subséquents. Les organismes ne savent pas quels seront leurs besoins, notamment pour les marchés informatiques. Ils ne connaissent pas non plus les crédits budgétaires qui leur seront accordés par leur caisse nationale. Ils sont donc dans l'incertitude, mais ils signent tout de même un marché subséquent. Faut-il signer des marchés subséquents dans de telles situations ? Il existe une incertitude sur les accords-cadres nationaux et les marchés subséquents qui en découlent. Cette forme de procédure n'est pas encore parfaitement maîtrisée au niveau du recensement des marchés.

Jean LAVALLETTE

S'il n'y a pas de questions sur le recueil des données et le recensement, Christine CHARDARD va vous présenter les résultats d'une étude qui a été menée au cours du deuxième trimestre 2012 sur les prestations d'intérim.

Etude Intérim

Christine Chardard

⇨ Étude intérim

L'Observatoire de l'achat a mené cette année une étude sur l'intérim. L'objectif de cette étude a été de connaître le marché du travail temporaire, les prestataires majoritaires au sein des organismes de sécurité sociale et d'établir un panorama de la situation actuelle dans l'Institution. Pour se faire, une analyse « croisée » a été réalisée à partir de données provenant de 2 sources distinctes : d'une part des données « utilisateurs » recueillies dans le cadre d'une enquête, d'autre part des données « prestataires » ont été transmises par les 5 fournisseurs majoritaires représentatifs en France. Des 5 principaux prestataires, avec lesquels les organismes de Sécurité sociale travaillent le plus, il a été possible de récupérer des données sur les 10 600 contrats qui ont été signés en 2011. Les 5 premières entreprises de travail temporaire sollicitées par les organismes sont ADECCO, MANPOWER, RANDSTAD, KELLY et CRIT. Il a été possible de repérer des axes d'optimisation et des gains potentiels.

Un bref rappel de la définition de l'intérim : ce sont des relations tripartites entre un client et une entreprise de travail temporaire qui contractualise avec un intérimaire par le biais d'un contrat de mission. L'intérimaire est le salarié de l'entreprise de travail temporaire placé sous la direction et la responsabilité du client. L'entreprise de travail temporaire met à disposition l'intérimaire auprès de l'organisme par le biais d'un contrat de mise à disposition.

Les entreprises de travail temporaire sont nées dans les années 1950 et elles avaient une activité exclusive, à savoir la délégation temporaire de personnel. Une entreprise utilisatrice ne peut pas recruter elle-même un intérimaire : elle est obligée de passer par ces entreprises de travail temporaire. Depuis 2005, ces dernières ont développé une activité de placement, à l'instar des cabinets de recrutement. L'entreprise de travail temporaire a une obligation de moyens et un devoir de conseils auprès des entreprises utilisatrices. A travail égal, l'intérimaire doit percevoir le même salaire que la personne qu'il remplace. L'entreprise utilisatrice peut recourir à l'intérim essentiellement pour deux raisons : l'accroissement temporaire d'activité et le remplacement d'un salarié absent en CDI. Elle ne peut pas y recourir en cas de conflit collectifs et pour certains postes à risque.

La tarification est obtenue à partir du salaire brut de l'intérimaire en le multipliant par un coefficient multiplicateur. Le montant de ce coefficient est variable. Sur la base d'un salaire brut de 100€, un coefficient est appliqué en fonction du profil de l'intérimaire ; pour un profil « généraliste » ce coefficient peut être par exemple de 1,9, on obtient alors 190 € ; c'est ce montant qui sera facturé à l'organisme. Cette somme se décompose de la façon suivante : le salaire brut de l'intérimaire (100€), l'indemnité de précarité (11€), les congés payés (10€), les charges sociales et fiscales (50,7€), la marge bénéficiaire de l'entreprise de travail temporaire se monte ainsi à 18,3€

Pour la cartographie des pratiques, l'analyse croisée des sources de données confirme que 40 à 45 % des organismes ont recours à l'intérim, soit presque un organisme sur deux. Les 5 premières entreprises de travail temporaire en France représentent 75 % du volume des dépenses d'intérim des branches et régimes. Deux types de profils d'intérimaires se dégagent : le profil « généraliste » et le profil « médical ». Pour le profil « généraliste », il y a essentiellement des agents et gestionnaires administratifs et des téléconseillers. Pour le profil « médical », il y a les aides-soignants et les infirmiers et, dans une moindre mesure, les médecins. Le budget consolidé de l'intérim dans les organismes pour l'année 2011, peut être estimé entre 22 à 24 M€. Ces chiffres intègrent le salaire des intérimaires.

Quels sont les prestataires majeurs avec lesquels travaillent les organismes ?

- ADECCO est le premier fournisseur : son chiffre d'affaires avec les organismes en 2011 dépasse 8 Millions €. Ce groupe se décline en ADECCO travail temporaire, ADIA et ADECCO Médical. En 2011, les trois branches et régimes qui ont majoritairement fait appel à lui sont la Vieillesse, le RSI et le Recouvrement.
- RANDSTAD est le deuxième fournisseur, pour un chiffre d'affaires supérieur à 5 Millions €. Ce groupe se décline en filiales : EXPECTRA, RANDSTAD et Appel Médical. Les branches qui ont principalement travaillé avec lui sont la MSA et la Maladie, cette dernière travaillant surtout avec Appel Médical.
- Le troisième fournisseur est MANPOWER avec un chiffre d'affaires de plus d' 1,8 millions € qui est le fournisseur majoritaire de la Famille.
- Suivent CRIT avec un chiffre d'affaires de 785 milles € et KELLY avec un chiffre d'affaires de 311milles €, ce dernier étant surtout sollicitée par la MSA, grâce à son réseau spécialisé Kelly Santé.

Quels sont les organismes de Sécurité sociale qui ont le plus recours à l'intérim ? Le Recouvrement est en tête à hauteur de 7 M€. La Maladie suit pour près de 4 M€. Suivent la Vieillesse pour presque 3 M€, la Famille pour 1,515 M€ puis le RSI, la MSA et l'UCANSS.

Les branches de sécurité sociale ont majoritairement recours à l'intérim pour un motif d'accroissement temporaire d'activité et ce recours concerne essentiellement une population d'intérimaire de type « généraliste ». La durée moyenne des contrats en intérim se situe à 14 jours, avec 40 jours au motif d'accroissement d'activité et 4 jours au motif de remplacement. À l'inverse, le recours pour motif de remplacement concerne plutôt la population de type « médical ». Un intérimaire au profil « généraliste » signe en moyenne 1,5 contrat pour une durée de 50 jours et 41 % d'intérimaires ont été détachés sur une durée supérieure à 3 mois, caractérisant donc une forte fidélisation de ces profils. Un intérimaire au profil « médical » signe en moyenne 3,4 contrats d'une durée de 2 jours ouvrés, caractérisant une plus faible fidélisation que ceux des profils « généraliste ». 60 % des contrats de remplacement sont établis pour seulement une journée. Cela génère beaucoup de contrats et induit des frais administratifs élevés.

Le coût de gestion interne et de délivrance du service par les fournisseurs de travail temporaire seront d'autant plus élevés que les flux administratifs seront conséquents et la fidélisation des intérimaires faible. De fait, le coût de production/service sera divergent entre les profils « généraliste » (Bonne fidélisation, durée des contrats élevée = faible coût) et les profils « médicaux » (Faible fidélisation, durée des contrats faible = Coût élevé).

Les entreprises de travail temporaire établissent leurs tarifs en fixant un coefficient qu'elles multiplient avec le salaire brut de l'intérimaire. Ce coefficient multiplicateur est établi au regard de plusieurs critères : la complexité du profil recherché (niveau d'étude et expérience de l'intérimaire), le coût des flux administratifs (plus un intérimaire signe de contrats, plus le flux administratif est conséquent) et le volume d'achat. L'enquête a permis d'identifier les coefficients appliqués aux organismes de Sécurité sociale : ils s'établissent de 1,8 (coefficient minimum) à 3,61 (coefficient maximum). En règle générale, dans les organismes le coût de gestion d'un profil « généraliste » reste inférieur au coût d'un profil « médical », parce que le turn over des « généralistes » est moins important et leurs profils sont plus standards.

Les organismes de Sécurité sociale négocient des coefficients équivalents à ceux des autres entreprises tertiaires. En principe, les grandes entreprises de travail temporaire négocient leurs tarifs dans des accords-cadres avec leurs principaux clients. Pour les organismes de Sécurité sociale, le chiffre d'affaires pour 2011 est estimé entre 22 et 24 M€ ; cela représente un poids certain pour une négociation à l'échelon national. Il existe plusieurs leviers pour négocier. Il y a évidemment le levier financier, mais aussi un levier sur l'engagement de qualité (comme la faculté d'écoute, le processus de sourcing……) ou sur l'engagement de moyens supplémentaires. Étant des salariés des entreprises de travail temporaires, les intérimaires peuvent suivre des formations offertes par elles. Une entreprise de travail temporaire peut aussi proposer d'autres services, comme le placement, l'insertion de personnes handicapées ou la formation des personnels à la sécurité. Cela peut être un levier en cas de négociation.

S'agissant du levier financier, nous allons comparer un coefficient de 1,9 et un coefficient négocié à 1,8. Sur la base d'un salaire brut de 100 €, il y a la prime de précarité, les congés annuels, les charges sociales et fiscales. Reste enfin la marge bénéficiaire de l'entreprise de travail temporaire. Avec un coefficient de 1,9 pour un salaire brut de 100 €, la marge est de 18,3 €. Si l'organisme négocie un coefficient de 1,8, la marge bénéficiaire diminue presque de moitié et atteint 8,3 €. Évidemment, si l'entreprise de travail temporaire accepte de diminuer ses coefficients multiplicateurs, elle devra compenser sur le volume de contrats.

Jean LAVALLETTE

Le prestataire qui nous a aidé à mener cette étude nous a précisé que notre volume d'activité était un poids actuellement important dans le marché de l'intérim, marché qui a tendance à se contracter. En effet, l'effet de volume pourrait nous permettre d'obtenir des coefficients presque aussi intéressants que ceux du Recouvrement qui a très bien négocié son accord-cadre d'intérim. D'après notre prestataire, il serait intéressant de négocier autour de 25 % : si la médiane est à 1,88, le premier quart est à 1,80. D'après notre prestataire, ce premier quart représenterait la cible de la négociation, mais cela au prix d'un volume d'achat. Cette étude est intéressante pour les acheteurs lorsqu'ils achètent une prestation d'intérim, pour connaître les prix pratiqués ailleurs et la marge de l'entreprise d'intérim. Il est aussi intéressant de connaître la durée des contrats. Je pense que cette étude est intéressante et qu'elle peut être financièrement rentable.

Christine CHARDARD

Je vous précise que le profil « généraliste » concerne surtout le Recouvrement, la Vieillesse, la Famille. Par contre la Maladie utilise surtout le profil « médical ». Les régimes ont recours à des profils standards de téléconseillers, d'agents ou d'employés, avec des coefficients plus faibles que les profils « médicaux ». Le vivier des entreprises intérimaires est complexe à constituer et emploie un personnel qualifié qui tourne. Tout cela représente un coût. La fidélisation est assez compliquée à réaliser.

⇨ Questions

M. LINGLAIN rapporteur à la CCMOSS : J'avais deux questions. Je n'ai pas bien su lire les graphiques avec les bulles. Sur le premier, nous voyons RANDSTAD tout à fait en haut à droite et les autres qui sont en bas à gauche. Je n'ai pas compris la différence appliquée à RANDSTAD. Ma deuxième question est plus générale : savons-nous comparer le coût total d'une prestation d'intérim par rapport au coût de la personne qui est remplacée ? Est-ce que l'intérimaire a la même productivité que la personne qu'elle remplace ?

Dans les négociations avec les sociétés d'intérim, sommes-nous capables d'évaluer la qualité des profils pour améliorer la productivité de l'intérimaire ?

Christine CHARDARD : Pour votre deuxième question, je ne pense pas que nous ayons des données sur la qualité. Évidemment, l'obligation d'une entreprise de travail temporaire, c'est tout de même de fournir un profil en adéquation avec le poste, notamment avec une personne plutôt formée et dans un laps de temps assez court. Ensuite, sur la tenue du poste proprement dit, je ne sais pas ce qu'il en est.

Jean LAVALLETTE : L'emploi des CDD ou d'intérimaires relève plus d'une politique de branche. Par exemple, dans cette étude, hormis l'aspect médical, la branche Maladie a une stratégie qui est d'utiliser le moins possible d'intérimaires au profit des CDD. Mais quant à savoir si un intérimaire est plus rentable qu'un CDD ou qu'un CDI, nous n'avons pas investigué ce domaine. Toutefois on peut observer que les entreprises clientes utilisent peu la possibilité de formation de l'intérimaire par la société de travail temporaire.

Christine CHARDARD : S'agissant des bulles, nous voyons que RANDSTAD est vraiment tout en haut. En abscisse, vous avez le turn-over : c'est-à-dire le nombre d'intérimaires rapporté au nombre d'ETP. On observe que les profils recrutés auprès d'ADECCO, MANPOWER, CRIT et KELLY sont plutôt « généralistes », avec un turn-over faible alors que RANDSTAD présente plutôt des profils « médicaux », et un turn over plus important. C'est pour cela que la bulle de RANDSTAD est un peu isolée.

Claude BERTOLOTTI, membre administrateur CCMSA de la CCMOSS: Je représente la caisse centrale de la Mutualité agricole. Puisque nous connaissons les branches qui consomment le plus, ainsi que les profils dont nous avons besoin, ne serait-il pas judicieux d'avoir un système de groupement d'employeurs au niveau inter régime ? Nous aurions des permanents qualifiés par branche et nous aurions notre propre système de remplacement qui coûterait peut-être moins cher que l'intérim ? C'est peut-être un peu compliqué à mettre en œuvre.

Christine CHARDARD : Votre question est très intéressante, mais cela relève d'une politique RH et cela ne faisait pas partie de notre périmètre. Nous avons collecté des informations par rapport aux contrats, aux profils et aux flux. Les études de l'Observatoire sont tournées vers l'achat plutôt que vers les politiques RH.

Jean LAVALLETTE : Votre question renvoie à ce qui était pratiqué avant dans les caisses primaires, c'est-à-dire qu'il y avait une réserve de salariés qui n'étaient pas affectés dans les centres de paiement et qui tournaient. Lorsqu'un centre de paiement avait un certain nombre de dossiers en solde, des salaries de l'équipe de réserve pouvaient intervenir afin de résorber le solde. Ces personnels mis à disposition permettaient de résorber le travail en cas d'accroissement d'activité.

Etude mobilier de bureau

Jean Lavallette

⇨ Étude achat de mobilier de bureau

Jean LAVALLETTE

Je vais vous présenter les résultats d'une étude qui a été menée cette année sur l'achat de mobilier de bureau. Pour la première fois, elle n'a pas été réalisée d'après une enquête envoyée à tous les organismes, mais d'après un questionnaire adressé à un panel d'organismes désignés par les caisses nationales, selon un système de sondage. Cette expérience n'a pas donné les résultats escomptés, nous avons souffert d'un déficit de données. L'objectif de cette étude était de comprendre le fonctionnement du marché du mobilier, de donner des repères aux acheteurs, d'identifier leurs habitudes et d'émettre des conseils pour optimiser l'achat de mobilier.

Le marché de mobilier de bureau, sur le plan national, représente à peu près 1,5 Md€ en 2011, chiffre en baisse de 150 M€ par rapport à 2008. Ce tassement suit très probablement la courbe des difficultés économiques subies par les entreprises. La part d'achat la plus importante concerne les meubles de rangement, suivent les bureaux et les tables, puis les sièges. La production est assurée par quelques grandes sociétés, comme STEELCASE, MAJENCIA et autres, dont la plupart ne sont pas installées en France. Il y a également beaucoup de petites sociétés de distribution réparties sur tout le territoire. Les organismes de Sécurité sociale font appel surtout à de petits prestataires.

L'étude s'est concentrée sur le mobilier du poste de travail. Un poste de travail est composé d'un plan de travail pour environ 400 €, d'un siège, d'un caisson de rangement pour 250 € chacun, d'un rangement et d'une armoire pour 300 € chacun. La moyenne nationale du pack bureau pour un agent s'élève en moyenne à 1 500 €. Dans les grandes entreprises tertiaires, comme la SNCF ou THALES, les coûts sont compris entre 1 300 et 1 800 € par poste pour une qualité entre le moyen et le haut de gamme. Les organismes de Sécurité sociale sont plus économes avec des postes de travail à hauteur de 800 €. Comparaison a été faite avec ce qui est actuellement acheté à l'UGAP : pour 800 €, la qualité du poste de travail se situe entre le bas de gamme et le moyen de gamme. Pour trouver l'équivalent en plus haut de gamme sans s'adresser à l'UGAP, les organismes de Sécurité sociale devraient se grouper et présenter une masse d'achats d'au moins 200 postes.

Actuellement, le marché du mobilier de bureau se tourne vers les espaces ouverts, mais sans aller jusqu'à l'open space. À noter que l'espace réservé par agent est souvent plus grand dans le secteur public ou parapublic que dans le secteur privé ; entre 9 et 12 m² par poste contre 6 à 8 m². La tendance est aussi à la multiplication des espaces de proximité et de réunion.

Un questionnaire d'enquête a été envoyé à 100 organismes à l'automne 2012. Une trentaine de questions relativement large portait sur les montants, les noms des distributeurs et la pratique des achats. Nous avons demandé comment était acheté le mobilier et comment était assuré sa maintenance. Nous avons reçu à peine 58 réponses : il faut donc largement relativiser toute extrapolation tirée des chiffres présentés. Sur les 58 organismes qui ont répondu, il y a surtout les CAF, les CARSAT et les CPAM, mais nous sommes globalement déçus par le nombre de réponses et par leur qualité. Nous pensions qu'en demandant peu, nous obtiendrions des réponses plus nombreuses et plus précises ; cela n'a pas été le cas.

S'agissant de la motivation des achats, il apparaît que la grande taille des organismes va de paire avec une stratégie de renouvellement du mobilier. Plus les organismes sont petits, plus l'achat est ponctuel afin de répondre à un besoin. La moitié des organismes a recours à l'UGAP mais le montant acheté à la centrale ne représente que 10 % du montant total d'achat des organismes. L'autre moitié n'y a jamais recours. Nous pouvons supposer qu'il s'agit de petits organismes qui font appel à l'UGAP pour des achats au coup par coup.80 % de ceux qui s'adressent à l'UGAP se déclarent satisfaits.

Nous avons voulu savoir s'ils avaient recours à la mutualisation pour leurs achats, notamment en réponse à des consignes des têtes de réseau. Il apparaît qu'il n'existe pas de stratégie de mutualisation dans les branches du Régime général. Et spontanément, les organismes ne souhaitent pas y recourir. Les 15 % d'organismes qui mutualisent le font au niveau local ou régional. En revanche, les acheteurs souhaiteraient être aidés pour passer leur marché, notamment en bénéficiant de références sur les prix ou de cahiers des charges types afin de savoir ce qu'ils peuvent exiger avant de lancer leur consultation. Les organismes de Sécurité sociale attendent donc une aide individuelle, mais ne sont pas favorables à la mutualisation.

Leur premier critère de choix est le prix, suivi de la qualité du produit. Il y a ensuite la qualité du service, le développement durable et l'esthétique. Ce dernier point est loin d'être une priorité notamment dans des achats au coup par coup. 41 % des organismes répondant ont indiqué faire appel à des prestations de conseil, mais seulement lors d'opérations de réorganisation ou de déménagement. Il peut s'agir de sociétés de conseil comme le prestataire qui nous a aidé à mener cette étude et qui intervient en ce moment auprès de la CAF de Strasbourg pour le réaménagement de son siège.

L'enquête fait apparaître que les sources d'approvisionnement des organismes sont très variées, C'est une donnée rassurante. En effet, si la mutualisation et la rationalisation des achats sont importantes, la Sécurité sociale a le souci de respecter le Code des marchés publics en ne défavorisant pas les PME.

Au regard des données recensées, nous voyons qu'entre 2008 et 2012, nous avons dépensé près de 45 M€ en mobilier, dont 10 M€ pour le seul mobilier de bureau. En gardant à l'esprit que ce sont les chiffres du recensement et qu'ils ne concernent que les achats supérieurs à 20 000 €, nous estimons que le budget annuel d'achat de mobilier de bureau dans l'institution se situe autour de 18 M€.

Le recensement fait apparaître que le fournisseur principal est MAJENCIA pour 3,5 M€ sur les trois dernières années, puis STEELCASE pour 1,8 M€ et EUROSIT pour 500 000 €. L'UGAP est mentionné pour 1,5 M€, mais ne devrait normalement pas figurer dans la base puisqu'il recense directement auprès de l'OEAP.

L'âge du parc mobilier est assez élevé : 64 % du mobilier a plus de 10 ans. Notre prestataire considère qu'il s'agit de vieux mobilier. L'entretien du mobilier est majoritairement assuré par les organismes et par le fournisseur pendant la période de garantie.

Nous avons réussi à évaluer le budget annuel d'un organisme, à hauteur de 46 000 €. Le siège de travail constitue le poste le plus important, car le plus fragile et le plus souvent remplacé. Suivent les rangements puisque les agents de l'institution manipulent encore beaucoup de documents. L'achat est réalisé par des marchés formalisés pour 40 % et par l'UGAP pour 15 %. Pour le reste, nous n'avons pas eu de réponse et nous supposons qu'il s'agit de MAPA. Le budget moyen de 46 000 € correspond à des organismes de taille moyenne, comptant entre 300 et 900 agents. Pour les organismes de taille plus importante, les budgets moyens sont de 125 000 €. Ils sont de 27 000 € pour les petits organismes.

En conclusion, il apparaît que les plus gros organismes ont des politiques de renouvellement, que les organismes de Sécurité sociale ne souhaitent pas vraiment avoir recours à la mutualisation, mais qu'ils souhaiteraient être aidés sur les références de prix et les cahiers des charges. Le choix du mobilier se fait essentiellement en fonction du prix et de la qualité. Enfin, la maintenance est principalement assurée par les organismes de Sécurité sociale. Nos organismes achètent raisonnablement et sont très économes de leur matériel. Les extrapolations et les projections de renouvellement de notre matériel sur les cinq prochaines années qui ont été réalisées notre prestataire donnent un total de 50 M€, mais dans le contexte actuel de recherche d'économies, les organismes n'auront pas pour cible principale de renouveler ce matériel. Quelles sont les pistes que nous pouvons suivre pour les achats de mobilier de bureau ? La première est d'aider les organismes à acheter. Il faudrait ensuite optimiser le conventionnement avec l'UGAP et en dernier ressort recourir à un accord-cadre dans le cas d'une politique de renouvellement majeur.

⇨ Questions

M. JOURDAN, membre expert CNAF de la CCMOSS : J'ai une question sur l'articulation des chiffres. Sur une slide, nous avons vu que nous avions 45 M€ sur 3 ans.

Jean LAVALLETTE : Il s'agit des chiffres du recensement des marchés par les organismes.

M. JOURDAN : Alors, disons sur 4 ans. À 800 € le poste de travail, nous en avons renouvelé environ 60 000 postes. J'ai du mal à articuler cela avec les 60 % de mobilier qui ont plus de 10 ans.

Jean LAVALLETTE : les mobiliers actuels ont entre 5 et 10 ans. Le poste de travail à 800 €, c'est pour le poste complet. S'ils achètent des éléments séparés, cela fait forcément augmenter le budget. 800 €, c'est une moyenne : les petits organismes vont peut-être acheter plus cher et les gros organismes un peu moins cher. De plus pour un centre de paiement ou un siège social, la configuration du bureau n'est pas la même. Nous n'avons pas d'éléments plus précis. Il aurait fallu faire une enquête beaucoup plus fouillée et c'est toujours délicat parce que les organismes sont très souvent sollicités par des enquêtes et des études. Nous essayons de les solliciter à minima pour obtenir une étude qui présente un panorama global. Si nous utilisions les questionnaires que nous présentent nos prestataires, il est vrai que nous pourrions avoir des résultats très précis. Mais il faudrait parfois plusieurs jours aux organismes pour y répondre et ils abandonneraient. Nous préférons privilégier quelque chose qui n'est pas entièrement satisfaisant, mais qui nous permet d'avoir une idée générale de la situation. Avez-vous d'autres questions ?

Un intervenant : Une question sur les critères : il y a le prix, la qualité et le développement durable. Je me demande si ce dernier n'a pas une influence sur le prix et sur la qualité. Selon les éléments qui seront constitutifs, cela peut être plus cher ou moins cher si nous tenons compte de critères très sélectifs du développement durable. Le prix et la qualité sont peut-être un peu liés dans l'aspect du développement durable.

Jean LAVALLETTE : Je pense qu'actuellement tous les fabricants respectent les données de développement durable. Ces dernières années, toutes les gammes qui sont proposées présentent des produits qui ne portent pas atteinte à l'environnement du salarié ou à l'environnement en général, le bois utilisé pour les meubles est issu de forêts équitablement exploitées, etc. Cela a une influence sur le prix, mais c'est modéré par le fait que tout le monde est obligé de s'y mettre et que cela fait jouer la concurrence. Par ailleurs, dans les critères, l'ergonomie n'a pas été citée. Je pense que les organismes incluent cela dans la qualité.

Table ronde : Les marchés de services financiers

Animée par Gérard DURIER, Directeur de la Communication – UCANSS

Yves CHEVALIER
Fonds de réserve pour les retraites (FRR)

Joëlle CASTIGLIONE
Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires

Emmanuel GIGON
CNRSI

Jean-Luc VITRE
CNRSI

Mauricette SALQUE
Agence Moody's

Xavier PARAIN
Autorité des Marchés Financiers

Michel DURAFFOURG

Merci à tous ceux qui nous ont rejoints. Pour ceux qui ont moins l'habitude des séminaires de la Commission, je rappelle que nous avons compétence pour étudier les acquisitions faites par les organismes de la Sécurité sociale qui gère un régime légalement obligatoire, à savoir l'ensemble des réseaux du Régime général, la Mutualité sociale agricole, le Régime social des Indépendants, les régimes spéciaux et assimilés et les caisses de retraite des professions libérales et du Barreau.

Aujourd'hui, comme tous les ans depuis un certain nombre d'années, deux tables rondes ont été organisées en fonction des préoccupations de la Commission.

La première table-ronde porte sur les services financiers. Cette question n'a pas été abordée directement par la Commission, mais à l'occasion d'un important marché de services bancaires de l'URSSAF de Paris, il s'est avéré que nous avions besoin de disposer d'une meilleure information sur les pratiques du secteur. Cette matière n'est pas connue et nous souhaitions pouvoir réfléchir sur un certain nombre de questions au regard de l'application des règles de marchés publics et des enjeux qu'ils représentent pour les organismes ayant recours à des intermédiaires financiers.

Je crois qu'il faut prendre cette table ronde comme une séance d'information sur le panorama des acteurs et des pratiques de ce secteur. Je remercie une nouvelle fois très sincèrement ceux qui nous ont rejoints, notamment M. PARAIN de l'Autorité des Marchés Financiers, Mme SALQUE Vice-Présidente de l'agence Moody's, M. CHEVALIER membre du Directoire du Fonds de Réserve des Retraites et qui nous aidera beaucoup parce qu'il applique le Code des marchés publics, Mme CASTIGLIONE agent-comptable de la CRPCEN et MM. VITRE et GIGON respectivement directeur des études, des équipes et des placements et directeur des placements financiers de la CNRSI.

La deuxième table ronde porte sur un sujet que nous avons développé grâce à l'appui d'Hervé HORIOT, notre rapporteur du ministère de la Défense. Elle nous permettra d'approfondir la doctrine de la Commission sur les unités d'œuvre des services informatiques. Je rappelle qu'une Commission comme la nôtre, dans un régime de croisière, traite entre 500 et 600 M€ de marchés pour lesquels les marchés informatiques représentent près de deux tiers en terme de montants. Nous avons conçu une réflexion qui porte sur les unités d'œuvre.

Je laisse la parole à Gérard DURIER qui a bien voulu prendre en charge l'animation de cet après-midi.

Gérard DURIER

Merci Président. La matière des services financiers est un sujet complexe. J'ai la chance d'être complètement novice et candide sur le sujet et je viens avec des questions qui sont certainement très basiques. Je suis le porte-parole de l'assemblée : n'hésitez pas à poser des questions.

Nous voici donc à la table ronde sur les marchés financiers. Toutes les personnes présentes autour de cette table ont été nommées. C'est à vous, Yves CHEVALIER, que je vais passer la parole en premier, pour vous demander de planter le décor. Vous êtes directeur du fonds de réserve des retraites et les placements financiers n'ont pas de secrets pour vous. Puisque nous avons un objectif de connaissance et d'information comme le disait le Président, je voudrais que vous nous expliquiez comment nous pouvons concilier des exigences de sécurité avec la gestion financière, comment nous pouvons avoir de la réactivité alors que le Code des marchés publics demande du temps et comment nous pouvons organiser la transparence de nos procédures.

Yves CHEVALIER

C'est un vaste programme. Bonjour à tous. Avant d'aborder le vif du sujet et de vous préciser comment nous nous sommes conformés aux règles et principes du Code des marchés publics, je vais rappeler qui nous sommes. Le fonds de réserve pour les retraites (FRR) a été créé en 1999 par le gouvernement Jospin pour trouver les moyens d'accumuler des réserves importantes à l'horizon 2020 – on parlait de 1 000 milliards de francs, soit 150 Md€ – pour ensuite, compte tenu du choc démographique (arrivée massive des générations de « baby-boomers » à la retraite), alléger l'effort de cotisation demandé aux salariés à partir de 2020. Il a été érigé en établissement public administratif en 2003 et a commencé à fonctionner véritablement en 2003. Ce statut peut paraître étrange pour gérer des actifs financiers. C'est le seul établissement public administratif dont la structure de gouvernance soit celle d'une société anonyme à conseil de surveillance et directoire. Cette gouvernance est une réussite en termes de dialogue social parce qu'au sein du conseil de surveillance, où sont présents des parlementaires, des représentants des confédérations syndicales des différentes branches et des employeurs, nous avons toujours un dialogue extrêmement fécond.

Dans la vie du FRR, il y a deux étapes très marquées, avant et après la réforme de 2010. Avant la réforme, nous devions accumuler des réserves avec un horizon de placement non défini par l'État, mais qui semblait assez lointain et que le conseil de surveillance avait fixé à 2040. À partir de 2010, les choses ont changé : le FRR ne perçoit plus de recettes, c'est désormais un fonds fermé. Nous gérons nos actifs et nous avons un passif très clair : chaque année, nous devons verser 2,1 Md€ à la CADES pour aider à amortir la dette sociale. Notre extinction est prévue en 2024 : tout l'enjeu de la gestion financière, horizon de moyen terme à l'échelle de la finance, est d'essayer de dégager le maximum de rendement possible, tout en étant certain de pouvoir payer les passifs. Cette gestion financière nécessite, par essence, de la flexibilité.

Notre mission est de rechercher le meilleur équilibre entre le rendement et le risque. Nous avons deux métiers fondamentaux que nous avons totalement internalisés. Le premier est de concevoir des allocations d'actifs : nous avons actuellement 36,5 Md€ d'actifs sous gestion et nous sommes un des plus importants investisseurs institutionnels à l'échelle des besoins de financement de la Sécurité sociale. Nous avons une poche de couverture constituée essentiellement d'obligations d'État et d'entreprises de très bonne qualité, à hauteur de 21 Md€, et une poche de performance de 15 M€ extrêmement diversifiée et où il n'y a pas que des actions. Nous avons en particulier beaucoup d'investissements dans les pays émergents, en actions ou en titre d'État.

Le FRR ne gère pas directement ses actifs. Son second métier est de sélectionner des gérants, ceux qui sauront apporter la meilleure performance possible dans le cadre des mandats que nous leur confierons. Le Code de la Sécurité sociale, dans sa partie législative, définit clairement les choses : il dispose que la gestion financière du FRR est confiée, par voie de mandat périodiquement renouvelé, à des prestataires de service d'investissement qui exercent le service de gestion de portefeuilles pour compte de tiers, tout cela dans le cadre des procédures prévues par le Code des marchés publics. Nous devons déléguer la gestion de l'ensemble de nos actifs. Néanmoins, un élément de souplesse a été apporté par les pouvoirs publics : nous pouvons, dans la limite de 15 % de nos actifs, soit un peu plus de 5 Md€, sélectionner des OPCVM sans passer par les procédures du Code des marchés publics. Ceci étant, nous nous appliquons des procédures internes sui generis : s'il est important de sélectionner de bons gérants d'actifs, il est tout aussi important de sélectionner les meilleurs OPCVM possibles pour pouvoir optimiser notre gestion.

Je vais limiter mon propos à la sélection des prestataires de service d'investissement pour 85 % de nos actifs et présenter comment nous organisons la passation de nos marchés avec eux. Les enjeux sont simples : nous devons assurer une parfaite sécurité de la gestion financière, mais aussi être capables de réactivité pour faire face aux évolutions des marchés financiers qui peuvent être rapides et brutales. Le troisième enjeu est que nous devons assurer une parfaite transparence de nos procédures puisque nous sommes un acteur public et que nous gérons des fonds publics.

Le Code des marchés publics n'a pas été spécialement conçu pour permettre la sélection de prestataires de service d'investissement chargés de gérer des portefeuilles d'actions ou d'obligations. Nous avons dû demander de la souplesse pour concilier les règles du Code des marchés publics, essentiellement la transparence et l'égalité d'accès face à la commande publique, et les principes du Code monétaire et financier, en matière de mandat de gestion avec, par exemple, la possibilité de résilier un contrat à tout moment. Nous avons été confrontés à un certain nombre de questions et nous avons apporté des réponses qui ont été regardées comme satisfaisantes et qui nous permettent de bien fonctionner. Il y a d'abord la question relative à la durée des mandats et à la flexibilité de la gestion. Il y a des questions relatives au choix des candidats. Et il y a quelques questions aujourd'hui sans réponse, mais qui ne nous empêchent pas de fonctionner.

Prenons les questions relatives à la durée des mandats. Lorsque nous n'étions pas en mesure de définir nos besoins avec une précision suffisante, nous avons eu recours au dialogue compétitif (pour investir dans le champ du capital investissement). Mais en général, nous avons recours à la procédure des marchés à bons de commande sans minimum, ni maximum dans le cadre d'appels d'offres restreints. Ceci nous permet d'avoir des mandats qui peuvent atteindre 4 ou 5 ans avec des reconductions possibles de 1 ou 2 ans, ce qui donne des durées possibles de 5 à 7 ans. Cela permet aux sociétés de gestion d'amortir l'investissement qu'elles réalisent pour gérer nos actifs et de ne pas payer de coûts de transaction et de transition de portefeuille trop élevés. Si nous devons passer d'un gestionnaire à un autre tous les 2 ou 3 ans, cela nous coûterait en effet très cher. Il faut parfois acheter ou vendre un grand nombre de titres dans des contextes de marchés plus ou moins liquides. Aujourd'hui, nous considérons ces durées satisfaisantes et nous nous insérons pleinement dans le cadre de l'article 77 du Code des marchés publics. En revanche, pour les mandats de capital investissement, la durée est de 15 ans. C'est tout à fait justifié par le fait que ce type d'investissement a un profil de courbe en J : nous payons des commissions dans un premier temps et nous n'avons aucun rendement, mais progressivement, notre capital est remboursé avec le rendement qui est assorti à nos investissements.

Par ailleurs, la procédure de marchés à bons de commande nous permet de mettre un terme au marché avant la date prévue. Cela peut se produire quand la performance du gérant est insatisfaisante ou quand la classe d'actifs n'est plus pertinente. A titre d'exemple, la réforme des retraites qui a raccourci notre horizon d'investissement, nous a conduits à

renoncer à investir dans l'immobilier non coté car il s'agissait d'une classe d'actif peu liquides. Il peut exister des motifs d'intérêts généraux très largement définis. Dans tous les marchés du FRR, le règlement de consultation insiste sur le fait qu'aucune commande n'est garantie. À la limite, nous pouvons même passer un marché et ne pas l'abonder.

Il y a des questions relatives au choix des candidats : confier 1 Md€ de gestion/action à un prestataire de service d'investissement, ce n'est pas anodin. Le droit commun veut que les renseignements que nous pouvons exiger des candidats au marché public sont assez limités, la liste en est fixée dans un arrêté. Nous ne pouvons pas observer plus de 3 ans en amont, ce qui ne nous donne pas toujours une image très fidèle de la situation financière de ceux qui se présentent pour gérer les actifs du FRR. Après 4 demandes infructueuses, nous avons finalement obtenu une dérogation : nous pouvons observer la situation des candidats sur 5 ans. Nous avons mis en place une autre pratique, celle des visites sur place ou due diligence. Le droit commun ne les permet pas lors de la réception d'offres, mais uniquement lors de la réception du marché. Après avoir consulté de nombreux cabinets, le FRR a mis en œuvre ces visites pour vérifier si l'équipe en place est conforme à l'offre, si les systèmes d'information sont adaptés, si le process de gestion financière est adéquat, etc. Nous effectuons ces visites par le biais des questions prévues dans le Code des marchés publics et nous posons les mêmes questions à tous les prestataires pressentis. Dans ces conditions, nous parvenons à concilier l'égalité de tous à travers ces précisions complémentaires et la garantie que rien d'important ne nous échappera.

Aujourd'hui, le Code des marchés publics laisse quelques questions sans réponses. En premier lieu, nous ne pouvons pas négocier le prix, ce qui est pourtant courant dans le monde de la finance. Néanmoins, nous obtenons des prix satisfaisants parce que nous confions des mandats importants et parce que l'image du FRR est positive. Les sociétés de gestion trouvent un intérêt à acquérir les mandats de gestion du FRR. Par ailleurs, nous avons développé des formules pour aligner les intérêts du gérant et du FRR : pour gérer les obligations d'entreprises, à partir d'un montant de commissions de base très faible, nous avons demandé aux candidats de nous proposer des tarifs pour rémunérer leurs performances. Ceci nous a permis, sans entrer dans une démarche de négociation, d'avoir des prix tirés vers le bas. Il y a une autre solution à laquelle nous n'avons pas recours, celle de surpondérer le critère prix. Mais ce n'est pas forcément un bon calcul : surpondérer le critère prix au détriment de l'organisation et de la qualité du processus de gestion peut compromettre la performance finale.

Comme tous les passeurs d'ordre, nous avons des questions, voire des problèmes avec les avenants. Par exemple, pour passer d'une gestion passive à une gestion active, il nous faut arrêter le marché et lancer une nouvelle consultation. En dépit de ses limites et de certaines difficultés, le Code des marchés publics ne nous empêche pas de fonctionner. Les visites de due diligence représentent une ouverture intéressante et les marchés à bons de commande nous offrent une souplesse qui n'est peut-être pas suffisante, mais à laquelle nous nous sommes habitués.

Je voudrais terminer par un point sur la transparence. Dans nos procédures, la transparence résulte bien-sûr du fait que tous les documents d'appel d'offres sont publics. Mais une instance originale existe au FRR, il s'agit du comité de sélection des gérants (CSG) qui est l'équivalent des anciennes commissions d'appel d'offres. Il rassemble 4 représentants du monde de la gestion, qui sont en général d'anciens gérants d'actifs financiers, sous la présidence d'un membre du directoire. Le CSG donne des avis sur la documentation des appels d'offres en amont des décisions du directoire, sur la sélection des candidats ayant présenté une offre et sur la sélection des candidats. C'est une garantie supplémentaire d'impartialité et de transparence.

Voilà un tableau rapidement esquissé de la manière dont nous vivons avec le Code des marchés publics. Nous finissons par vivre de manière globalement satisfaisante, mêmes si les procédures sont lourdes et entraînent des coûts de structure. J'insiste toutefois sur un point : si le Code des marchés publics n'existait pas, il faudrait inventer quelque chose qui lui ressemblerait. La meilleure preuve est que, lors de la sélection d'OPCVM, nous avons également mis en place, de notre propre initiative, une procédure en deux temps. Nous sélectionnons des OPCVM qui entrent dans un univers « investissable » que le directoire retient sur proposition du CSG. Ce n'est qu'après que nous décidons ou non de souscrire des parts de ces OPCVM. Il est clair que, toute procédure de sélection, sur de tels enjeux financiers, se doit d'être forcément un peu longue et très rigoureuse.

Gérard DURIER

Merci, Yves CHEVALIER. Je laisse maintenant la parole à Mme CASTIGLIONE. Vous êtes agent comptable à la caisse de retraite et de prévoyance des clercs et des employés de notaires. Je voudrais savoir si la caisse est soumise au Code des marchés publics. Quels sont vos points de vigilance ? Comment organisez-vous la transparence de vos procédures ?

Joëlle CASTIGLIONE

Effectivement, à l'instar de ce qu'expliquait M. CHEVALIER, nous essayons d'organiser nos procédures dans la plus grande transparence, mais il me semble important au préalable de vous rappeler le contexte qui est celui de la CRPCEN pour vous expliquer que notre problématique est différente de celle du FRR, même si nous restons dans le cadre institutionnel.

La CRPCEN est un organisme de Sécurité sociale, c'est la caisse de retraite et de prévoyance des clercs et des employés de notaires. Ce régime a été créé en 1937 pour assurer la protection sociale du notariat, à la fois pour la couverture Maladie et Vieillesse. Elle ne couvre pas le risque Famille. Une de ses particularités est d'être le dernier régime français des salariés du privé à fonctionner de manière autonome. C'est pour cela que les placements financiers sont très importants pour cet organisme. Dès lors que nous assurons les dépenses et les recettes de notre régime, en assurant le recouvrement des cotisations auprès des études et des offices notariaux, les placements financiers sont une variable d'ajustement très importante qui peut contribuer à la survie du régime.

Lors de la création du régime en 1937, ses fondateurs ont immédiatement pensé à constituer des réserves immobilières (immeubles parisiens et résidences de vacances), mais aussi constituées d'actifs financiers. Ces derniers ont beaucoup rapporté pendant les périodes de prospérité boursière, mais ils ont été mis à mal depuis la crise de 2008. À cette occasion, nous avons pu constater que le ratio entre actifs et inactifs, qui entraînait un déficit structurel et donc un déséquilibre du régime, était masqué par le résultat des bons placements financiers. Nous avons un peu plus de 120 000 ressortissants, environ 70 000 retraités et un peu moins de 50 000 actifs. Dans ces conditions, les recettes ne suffisent pas à assurer nos dépenses de fonctionnement. Notre compte de résultat approche 1,2 Milliards d€, soit près de 750 M€ de dépenses pour la Vieillesse et un peu plus de 450 M€ pour les remboursements Maladie. Les placements financiers peuvent contribuer à remédier au déficit.

Nous sommes un régime obligatoire de Sécurité sociale et notre cœur de métier est d'assurer la protection sociale, pas de rentabiliser des placements financiers. C'est pour cela que, en application de la réglementation qui s'applique aux régimes obligatoires qui ont la possibilité d'assurer des placements financiers, nous appliquons le décret d'octobre 2002 qui prévoit des ratios de dispersion et de règles de sécurité. De plus, nous avons adopté en interne un règlement financier qui, toujours dans un souci de sécurité, a décidé que la totalité des prestations financières que nous gérons le seront dans le cadre du CMP. Nous avons examiné le champ des prestations financières qui devaient entrer dans le CMP et il est vrai que l'article 3-5° ne prévoit pas que les opérations de placement direct doivent obligatoirement faire l'objet de marchés. Nous avons cependant décidé, dans un souci de transparence et de sécurité, qu'elles se feraient dans le cadre des marchés publics.

Nous sommes organisés sous le contrôle très précis de notre conseil d'administration qui est composé de clercs de notaires et de notaires. À noter que rien de ce qui est financier n'est étranger au notariat : le conseil d'administration examine avec attention chaque proposition de placement financier. La CRPCEN recourt souvent à l'aide d'un conseil financier pour obtenir une garantie de transparence et de plus grande expertise. Aucune société gestionnaire ni aucun gérant ne sont choisis sans l'aval du conseil d'administration. Par ailleurs, s'il est amené à évoluer, le règlement financier fait également l'objet d'un vote du conseil d'administration. Je rappelle que nous sommes redevables de la sécurité de l'utilisation des fonds publics que nous gérons. En ce sens, la réglementation est très importante et le CMP est fondamental.

Gérard DURIER

Donc, en ce qui concerne la CRPCEN, aucun aspect dérogatoire ?

Joëlle CASTIGLIONE

Non, le règlement financier et la pratique qui pourraient nous permettre certains assouplissements par rapport au Code des marchés publics ne vont pas dans ce sens. Nous essayons vraiment de suivre les procédures.

Gérard DURIER

Voyons ce qui se passe au RSI avec Daniel GIGON et Jean-Luc VITRE, respectivement directeur des études, des équipes et des placements à la Caisse nationale et directeur des placements financiers. Je me suis interrogé sur ces aspects : nous avons un Code des marchés publics qui impose un certain nombre d'étapes qui peuvent paraître plus ou moins longues. Quand nous parlons de marchés financiers, nous avons toujours l'impression qu'il faut beaucoup de réactivité. Je me

demande si l'on peut concilier réactivité et réglementation. Quel type de contrôle pouvez-vous mettre en place ? Et quelles instances de régulation avez-vous mises en place au niveau du RSI ? Je ne sais pas lequel de vous deux commence.

Emmanuel GIGON

Les deux interventions précédentes étaient très intéressantes. Nous avons vu que sous des formats et des procédures différents, la logique reste la même.

Au RSI, nous ne sélectionnons pas de société de gestion en appliquant le CMP, mais en revanche nous sélectionnons nos conseils financiers dans le cadre de marchés publics. Cela ne nous différencie pas beaucoup du FRR et de la CPRCEN.

Notre régime gère 12 Md€, dont 9 Md€ dans des fonds dédiés ou des fonds ouverts et 3 Md€ en détention directe, soit obligataire, soit immobilière. Chaque fonds poursuit une stratégie précise et définie par nos administrateurs dans le cadre d'allocations d'actifs, tant stratégiques que tactiques, ce qui nécessite une certaine flexibilité dans le choix de nos sociétés de gestion parce que nous pouvons changer d'allocations en fonction de la conjoncture.

Nous sommes organisés selon le décret de 2002 et avons fait l'objet d'un processus de certification ISO 9001. L'équipe dédiée est relativement importante par rapport aux fonds gérés, soit 6 personnes, dont 3 qui sont d'anciens gérants, ce qui nous assure une certaine technicité dans ce domaine. Nous dérogeons au CMP, mais notre mode de sélection ne s'éloigne pas, dans le fond, de ce que vous faites dans le cadre du CMP. Nous avons des fonds ouverts ou dédiés. Pour les premiers, nous investissons sur des fonds qui existent sur la place du marché.

Jean-Luc VITRE

Ces fonds sont sélectionnés au travers d'une procédure qui est décrite par un conseil. Elle a été présentée dans les commissions financières et validée par elles et elle intègre des critères quantitatifs et qualitatifs définis au préalable. Nous partons d'une base de données de fonds commercialisés en France et nous la filtrons en fonction de ces critères. Cette liste de fonds est proposée en commission et nos administrateurs choisissent dans cette liste les fonds qui seront investis. Voilà pour les fonds ouverts.

Pour les fonds dédiés, nous sommes très proches du cadre d'un appel d'offres restreint. Nous pouvons comprendre que si l'on publie au BOAMP un appel d'offres sur de la gestion/action européenne, puisqu'il y a 596 sociétés de gestion en France, nous avons de grandes chances d'avoir 596 candidats. Nous passons par une procédure qui copie l'appel d'offres restreint et nous consultons un certain nombre de sociétés de gestion à qui nous envoyons un dossier de candidature. Certaines refusent de participer à l'appel d'offres. Pour maintenir un échantillon significatif, nous relançons des sociétés de gestion qui n'avaient pas été sélectionnées au premier jet. Cela aboutit à un dépouillement d'écrits d'une quinzaine de candidats, suivi d'un oral avec ceux qui ont obtenu les meilleures notes, sans quota défini. Enfin, ce sont nos administrateurs qui sélectionnent les gérants en fonction du dossier rempli et du critère prix. En effet, nos artisans et nos commerçants sont très attentifs au prix payé et ils me répètent souvent qu'ils apprécient de pouvoir négocier dès le départ pour obtenir la meilleure marge.

Les fonds ouverts et les fonds dédiés font ensuite l'objet d'un suivi. Nous avons une procédure de suivi avec nos gérants. Toutes ces rencontres font l'objet de PV qui sont disponibles sur le réseau pour nos administrateurs qui décident de tout. Même si nous n'appliquons pas stricto sensu le Code des marchés publics, nous en sommes très proches dans l'esprit.

Emmanuel GIGON

Je souligne la nécessité d'avoir une équipe en interne qui connaît bien les marchés financiers, les sociétés de gestion et nos conseils. Nous sélectionnons nos conseils dans le cadre des marchés publics. Il s'agit d'avoir du recul par rapport à ce que les conseils peuvent nous dire. Comme le soulignait Jean-Luc pour la sélection de nos fonds dédiés, nous faisons appel à un conseil financier de sélection de fonds qui rédige le cahier des charges et qui dépouille les offres avec nous. Il s'agit d'être force de proposition et de contradiction dans toutes les étapes du processus, que ce soit au niveau de nos conseils que de notre décision, notamment dans le cadre des réunions que nous devons avoir les gérants chaque année. Il est vraiment important que nous puissions faire un reporting à nos administrateurs : cela nous permet, à chaque étape du processus, de mener un contrôle de nos procédures. Selon moi, c'est essentiel.

Jean-Luc VITRE

Au sujet des contrôles, nous avons été plus loin que le décret ne nous l'imposait. Le décret impose une revoyure-révision de la gestion financière sans préciser les modalités et la fréquence. Notre règlement financier a fixé une fréquence annuelle pour cet audit externe de la gestion financière. Cet audit permet de juger si les frais que nous payons sont conformes à ce que paye la place pour les fonds dédiés. S'agissant des fonds ouverts, comme nous demandons systématiquement des rétrocessions de frais, le conseil qui nous audite fait également le point sur ces niveaux de rétrocession pour savoir s'ils sont cohérents face à ce que peut obtenir un autre intervenant sur la place.

Gérard DURIER

Si je comprends bien, même si vous êtes dérogatoire du Code, vous renforcez tous les contrôles ?

Jean-Luc VITRE

Pour être conforme au Code, il ne nous manque que la publication.

Emmanuel GIGON

Nous pouvons disposer de délais plus courts, notamment pour les fonds ouverts. Par ailleurs, chaque étape du processus est faite en présence du conseiller économique et financier qui assiste à toutes nos commissions. Par ailleurs, nous ne sommes pas intéressés par suivre le Code des marchés publics pour la sélection de fonds, notamment pour des raisons d'importants coûts de transfert : si nous devions contracter avec une société de gestion pour une période de 5 ans, nous pourrions y placer 500 ou 800 M, voire 1 Md€. Au terme du mandat, si cette société n'est plus retenue, il faudrait transférer les fonds. Nous, nous avons toute possibilité de sortir les fonds au fur et à mesure si la société de gestion ne nous intéresse plus pour des raisons stratégiques. Nous avons également un souci relatif à la publication dans le cadre des marchés publics en termes de confidentialité de notre stratégie. Si nous nous engageons à placer quelques centaines de millions d'euros sur un actif un peu spécifique, cela pourrait être un peu trop visible. Nous sommes plutôt partisans de rester cachés pour être heureux.

Joëlle CASTIGLIONE

J'aurais voulu ajouter un point en complément de ce qu'a dit M. GIGON lorsqu'il a exposé les procédures de suivi des marchés financiers, notamment auprès du conseil d'administration. Lorsque nous sommes entrés en tant que régime de sécurité sociale dans le champ de la certification des comptes c'est-à-dire depuis 2008, notre commissaire aux comptes a examiné en détail notre cartographie des processus et a choisi de faire porter son premier audit complémentaire à la certification sur la gestion des actifs financiers, notamment parce que cela ne fait pas partie de notre cœur de métier, et que cette gestion recouvre un fort enjeu financier et ce pour s'assurer du niveau de transparence et de sécurisation des opérations.

Michel DURAFFOURG

J'avais une question, mais surtout pour M. CHEVALIER. Combien de frais de gestion représentent ces affaires-là ? Ce n'est pas uniquement un problème de marché. Quand vous avez des marchés de ce type, comment estimez-vous les seuils ? Pour nous, dans notre raisonnement, ce sont les frais de gestion. Pour les tickets restaurant, nous avons une doctrine selon laquelle ce ne sont pas les montants des tickets qui nous permettent de calculer les seuils, mais bien les frais de gestion.

Anne-Marie JOURDAN (Responsable du département conseil juridique au FRR)

Je peux peut-être répondre : la question ne se pose pas pour la détermination des seuils. En général, nos marchés portent sur des sommes supérieures à 500 M€, aussi nous ne nous interrogeons pas beaucoup sur les seuils. En revanche, nous prenons en compte le montant des commissions de gestion sur la durée.

Yves CHEVALIER

Nous demandons aux candidats de nous proposer une grille de tarification en fonction de tranches d'actifs gérés. Nous obtenons ainsi une dégressivité en fonction du montant géré. Une autre manière d'agir sur les frais de gestion est de pondérer le critère prix mais avec les limites techniques que j'ai indiquées tout à l'heure. Il est aussi possible de demander au gérant de proposer une structure de frais qui comporte une partie fixe aussi faible que possible et des parts de rémunération à la performance. Au fil du temps, notre réflexion a évolué : avant 2008, nous rémunérions la performance chaque année ; maintenant, nous la rémunérons à la fin du mandat, ce qui permet de s'assurer du caractère durable de la performance et de ne pas verser une rémunération indue.

Par ailleurs, les coûts complets de gestion du FRR sont faibles puisqu'ils s'élèvent à moins de 20 points de base, soit moins de 0,20 % des actifs gérés chaque année. 80 % de ces frais sont des frais de commission et de gestion financière. Mais, à l'intérieur de ces derniers, nous retrouvons de plus en plus la part de commission liée à la performance. Schématiquement et en moyenne, quand vous payez 1 € de commission de surperformance, vous avez 5 € supplémentaires en termes de valorisation de votre actif. La seule manière d'apprécier les coûts de gestion dans un organisme comme le nôtre, c'est donc bien de raisonner en termes de performance nette de tous frais.

Jean-Luc VITRE

Il y a des frais de gestion, mais il y a aussi tous les frais qui sont pris en amont, à savoir les frais de gestion du fonds et les frais de courtage. Nous avons mis au point un système où nous imposons un dépositaire aux sociétés de gestion. Toutes les semaines, nous récupérons les opérations qui sont réalisées par ces fonds et nous les analysons pour faire la part d'impôts de bourse payés, de courtage payé et de taxes payées.

Ensuite, je voudrais revenir sur l'aspect des frais de gestion variable. Nous avons mis en place un système de High-Water mark comme vous l'avez décrit, mais nous faisons le chemin inverse parce que nous sommes gênés par une asymétrie dans les frais de gestion variable. Si la gestion est satisfaisante, la société de gestion s'arroge le droit de prélever des frais de gestion supplémentaires. Si la situation est moins bonne, la société ne met pas son compte de résultat en parallèle. Nous partons du principe que les frais de gestion sont un pourcentage calculé en fonction d'un actif qui grossit si la gestion est bonne : la variabilité est donc déjà présente. Il n'est pas vraiment utile d'en rajouter. Nous faisons donc le chemin inverse en essayant de nous débarrasser de ces frais de gestion variable pour revenir à une situation plus délimitée et plus perceptible, en tout cas moins asymétrique.

Xavier PARAIN

Au niveau de l'AMF, nous observons que, sur les fonds dédiés, il y a un seuil à dépasser à un moment donné pour avoir un bon tarif. Ne demandez pas un fonds dédié pour moins de 20 M€. Pour ce niveau d'encours, soit la gestion ne sera pas efficiente, soit vous n'aurez pas les bons tarifs. Je ne sais pas si vous l'observez, mais je crois qu'il faut être au moins à 50 M€ pour avoir un vrai fonds dédié avec un tarif compétitif et une gestion sur mesure.

Gérard DURIER

Merci. Y a-t-il d'autres interventions ?

Mauricette SALQUE

En règle générale, vous pourrez avoir une bonne notation, si c'est la transition que vous vouliez faire.

Gérard DURIER

Tout à fait ! Bienvenue Mme SALQUE, de l'agence Moody's. Vous m'avez dit que la notation et les marchés publics ne font pas bon ménage. Pouvez-vous nous expliquer ?

Mauricette SALQUE

Je me suis demandée quel animal j'allais pouvoir représenter. Je pense que je suis le mouton à 5 pattes dans cette table ronde parce que je ne suis ni investisseur, ni autorité de marché. Je représente le secteur privé. Dans les produits financiers, il a souvent, parfois trop souvent, l'utilisation de notation. En effet, les notations financières et les marchés publics ne font pas forcément bon ménage. Les agences de notation sont payées par les émetteurs qui veulent recevoir une note qui sera appliquée sur des instruments financiers. Ces derniers seront ensuite vendus auprès d'investisseurs. Le plus souvent, l'agence de notation a pour client un émetteur comme la CADES et offre des services de recherche et d'opinion aux mandataires de gestion que les organismes institutionnels utilisent. Si un organisme souhaite se faire noter par une agence de notation, il ne recevra pas 590 réponses. Il existe 12 agences de notation européennes enregistrées et toutes ne sont pas disponibles sur les entreprises publiques ou privées françaises. Au mieux, cet organisme recevra 3 ou 4 réponses.

Du côté des agences de notation, la commande publique française est très complexe à gérer. Tout d'abord, le Code des marchés publics n'a pas été fait pour les marchés financiers et encore moins pour les prestations de service des agences de notation. Et certains éléments du Code des marchés publics ne font pas bon ménage avec ce que les agences attendent en termes de périmètre de sécurité ou ce que leur réglementation leur demande. Par exemple, la propriété intellectuelle de la notation n'est pas ce que nous vendons à nos clients, elle n'est pas laissée au mandataire. Si le retrait ou la rupture de mandat est exigé par l'entreprise ou par la commande publique, l'agence retient le droit de pouvoir continuer à émettre son opinion parce qu'elle considère que ce n'est qu'une opinion. Vous avez tous vu l'annonce de la notation par les agences sur la dette de l'État français : dans ce cadre-là, même si l'État souhaitait ne plus être noté par une agence de notation, les agences ont déjà annoncé qu'elles continueraient à le noter. Ce serait presque identique pour une entité du secteur public, sauf à ce que l'agence ait des doutes sur la capacité d'obtenir de l'information. C'est là que le mauvais ménage que nous formons avec le Code des marchés publics se réconcilie : le Code donne une certaine transparence et qualité dans la durée du mandat et cela peut être un signe pour les agences de la volonté de la société d'être transparente et de continuer à être notée.

Je passe à un autre élément qui concerne la réglementation propre des agences. Depuis longtemps, les États-Unis ont mis en place des systèmes pour réglementer les agences de notation et la façon dont elles procèdent. Les agences demandent à l'entité d'examiner rapidement leur communiqué de presse afin de pouvoir répondre en boucle sur la dégradation de la note de l'État français. Cette rapidité d'exécution n'est pas prise en compte par le mandat soumis au Code des marchés publics, mais la règlementation des agences impose ce délai de 12 h. En cela, la communication que nous pouvons avoir avec nos clients n'est pas adaptée par le Code des marchés publics.

Un dernier exemple qui vous amusera ou vous effrayera peut-être : le Code des marchés publics n'a pas prévu de travailler avec une société américaine. Toutes les sociétés américaines ont des contraintes, comme celle qui impose que les clients d'une agence ne doivent pas être inscrits sur la liste des sociétés qui interdisent le commerce avec une société américaine. Cela fait souvent rire mes clients quand je leur dis que je dois les passer au crible de l'OFAC. Pour vous donner un exemple, puisque c'est bientôt Noël, rappelez ce jouet où l'on peut glisser des ronds, des carrés et des triangles : le Code des marchés publics est ce jouet et l'agence de notation est une étoile qui ne rentre dans aucune case. Dans certains cas, nous arrivons à nous accommoder de la difficulté, mais cela nécessite beaucoup de discussions en amont et en aval.

Gérard DURIER

Merci. Nous allons terminer avec vous, Xavier PARAIN, qui êtes de l'AMF. Je crois qu'il y a une mission de veille dans le travail que doit conduire l'AMF. Vous me disiez que vous n'étiez pas suffisamment sollicité, qu'il y a une espèce de défaut de la part des investisseurs que nous pouvons être.

Xavier PARAIN

J'en parlerai un peu à la fin. Mais j'en viens d'abord aux missions de l'AMF : l'une d'elles est de protéger tous les types d'investisseurs. Par ailleurs, l'AMF agrée les acteurs, les marchés et les produits. Je vous donnerai le mode d'emploi de l'AMF à la fin de mon discours.

En introduction, je voulais présenter le regard de l'AMF sur des bonnes pratiques, comme l'achat de produits financiers. Nous agréons environ 12 000 fonds d'investissement par an et nous avons agréé près de 600 sociétés de gestion. Je pense que la première étape lors de l'achat d'un fonds d'investissement ou d'une prestation financière est de définir par qui vous voulez être conseillé. Il est judicieux de s'entourer d'un conseiller en investissement financier. Nous voyons beaucoup de personnes qui tournent autour des acheteurs potentiels avec des noms et des statuts très différents : apporteurs d'affaire, conseils, conseillers en investissement financier, etc. La première bonne pratique, c'est de vérifier le statut de la personne qui vous accompagnera. Choisir un conseiller en investissement financier, c'est l'assurance que cette personne va appliquer des règles de bonne conduite. C'est aussi une façon de vous assurer, si les choses se déroulent mal, de votre droit à vous rendre au 17 place de la Bourse.

Sur les bonnes pratiques en termes de sélection de fonds ou de mandat, j'ai envie de provoquer mes camarades acheteurs : faites attention aux appels d'offres et essayez de challenger le prestataire de manière très concrète sur le portefeuille qu'il propose. Je vais utiliser un autre jouet : regardez toutes les faces du Rubik's Cub afin de bien vous réapproprier la prestation de service financier que vous allez acheter. N'hésitez pas à demander des détails sur la rémunération ou sur les actifs réellement disponibles dans le fonds et sur le jargon technique.

Je voulais aussi souligner les différences de juridiction. Nous avons beaucoup parlé d'acteurs français. Attention, le monde des marchés financiers est de plus en plus international : acheter un fonds français et un fonds luxembourgeois, cela ne signifie pas la même chose. Les règlementations ne sont pas homogènes en Europe, donc soyez encore plus vigilants sur les fonds internationaux. Enfin, faites également attention aux performances et n'achetez pas un fonds qui est trop beau pour être vrai.

Il faut rappeler que l'AMF fait des contrôles sur les valeurs liquidatives et sur le comportement des fonds. Nous menons des contrôles mensuels sur les valeurs liquidatives des 12 000 fonds aujourd'hui en stock à l'AMF. Sur ces 12 000 fonds, une centaine de fonds apparaissent chaque mois comme devant être vérifiés du fait d'un comportement anormal par rapport à leur environnement. Parmi eux, 4 ou 5 révéleront finalement des erreurs. N'oubliez pas ce contrôle dans votre recherche de placement financier, en plus de la due diligence, de la visite sur place. Le montant des indemnisations suscitées par l'AMF s'élève à 10 M€ par an, mais c'est très peu face au 1500 Md€ d'actifs gérés en France.

Je voulais également vous donner des tendances 2012-2013. Le contexte de marché a beaucoup évolué ces dernières années. N'oubliez pas que la structure des marchés régulés évolue très rapidement et que les gérants agissent différemment. L'AMF est déjà très vigilant sur l'environnement du taux d'intérêt qui est actuellement très bas : vous le voyez sur vos fonds monétaires qui ont, pour beaucoup, une performance égale à 0, voire négative pour certains. Cet environnement conduit les gérants à gérer différemment leur portefeuille, notamment en cherchant de la performance sur les produits dérivés. Nous avons vu les gérants financiers utiliser massivement une technique de levier. Cet environnement des taux bas favorise l'apparition de nouveaux instruments non financiers, comme des actifs réels qui apparaissent dans la gestion de portefeuilles. Attention, ce que vous achetez en 2013 ne reflète pas forcément ce que vous achetiez les années passées.

Un dernier point d'actualité sur l'année 2013 : nous allons vivre un big bang sur les placements financiers en France, prévu en juillet. Cela induira un comportement différent de la part des acteurs. En 2013, l'Europe va achever de transposer la directive AIFM, c'est une directive sur les fonds alternatifs. A priori, cela ne vous concerne pas beaucoup parce que vous achetez beaucoup de fonds français et de produits très régulés, mais il faut être attentif à cette directive qui porte sur les fonds qui sont à destination des professionnels. Elle va permettre à tous les gérants européens de démarcher sur leurs fonds professionnels n'importe quel investisseur en Europe. C'est un véritable bouleversement dans le libre échange des prestations de service d'investissement. Avant la directive, il n'existait pas de démarchage actif des investisseurs institutionnels sur ces fonds européens qui ne sont pas des fonds grand public. Dès le mois de juillet, vous vous ferez démarcher plus qu'avant. Je ne sais pas comment mon point de vigilance se marie avec le Code des marchés publics, mais vous aurez beaucoup de visites. En tout cas, ils ont beaucoup d'appétit pour le marché français.

Au niveau français, nous en profiterons peut-être pour toiletter la gamme des produits de fonds d'investissement qui n'est pas forcément lisible, notamment pour les investisseurs institutionnels puisque nous utilisons le même jargon pour différents produits, qu'ils soient très régulés ou non.

Le dernier temps de ma présentation est le suivant. Une fois que l'on a sélectionné son fonds, que l'on a tenu compte de l'environnement 2013, que faire quand les choses se déroulent mal ?

Gérard DURIER

On va au 17 place de la Bourse ?

Xavier PARAIN

Exactement. En fait, il y a deux guichets à l'AMF. L'AMF est déjà disponible sur Internet et vous pouvez envoyer vos questions directement sur le site de l'AMF. C'est un guichet naturel d'information. Vous pouvez interpeler l'AMF sur un sujet précis. Nous avons un service orienté vers les épargnants et qui est à votre disposition par téléphone ou sur Internet. La deuxième voie est peu connue, c'est la médiation de l'AMF. Vous êtes à un stade où les choses se passent mal, où votre gérant ne fait pas exactement ce que vous lui avez demandé, voire ce qu'il fait ne correspond pas au produit que vous avez acheté. Le but de la médiation est de réunir l'acheteur et le vendeur pour essayer de dialoguer et de retrouver un accord sur la finalité du produit. Le service de médiation de l'AMF est le seul à avoir l'habilitation pour faire de la médiation institutionnelle. Quelques professionnels ont déjà fait appel à la médiation pour que la prestation revienne à l'équilibre et que l'acheteur et le vendeur du produit retrouvent une entente. Lors de votre démarche d'achat, n'hésitez pas à envisager ce qui est prévu quand les choses se passent mal.

⇨ Questions

Gérard DURIER

Merci. Avez-vous des questions ?

Alain DORISON, **inspecteur général des Finances :** C'est une question pour l'agence Moody's. Je voudrais revenir sur le type de notation que vous donnez. Une chose m'a interpellé : vous dites que vous avez une propriété intellectuelle qui fait que, même si le contrat est rompu, vous continuez à noter. Cela m'interpelle : je continue à être noté alors que c'était initialement une démarche volontaire. Je conçois mal que quelqu'un porte une appréciation sur moi alors que j'ai cessé d'avoir un contrat. Par ailleurs, vous ne notez pas le FRR en tant que tel : vous notez les produits, les émetteurs, etc. Vous ne notez pas le FRR : ce serait un non-sens. Je suis dans la fonction publique et ça me choquerait beaucoup que l'on note le FRR. Je reviens à ma première question. Je vais être un peu brutal, mais j'ai le sentiment que vous vous arrogez une propriété intellectuelle qui n'est vôtre qu'unilatéralement. Si je cesse d'avoir un contrat avec vous, je serai très choqué qu'on me note.

Mauricette SALQUE : Je suis ravie de voir que cela interpelle. Au départ, la notation est une opinion sur la capacité de l'entité à rembourser sa dette. Nous regardons la solvabilité de l'entité et les instruments financiers qu'elle veut mettre en place, dont des instruments obligataires. Sur ces derniers, nous regardons ce qu'elle rendra à la fin, à savoir le capital et les intérêts. En partant du principe que la notation est collée à un instrument financier, pourquoi une entité publique souhaite-t-elle se faire noter ? C'est justement pour donner à des investisseurs, tel que le FRR, le gage qu'un tiers, à savoir l'agence de notation, a regardé ce qu'elle valait et qu'il s'engage à donner une opinion qui sera sur la durée des titres émis. Dans un sens, l'entité cède sa propriété intellectuelle pour que nous puissions apporter le service, non pas à la société elle-même, mais aux investisseurs institutionnels. C'est aux créanciers que s'adresse la notation. Tout le paradoxe de la notation, et c'est ce qui fait la difficulté par rapport aux particuliers, c'est que la notation est payée par l'émetteur alors qu'elle est utilisée par les investisseurs, même s'ils ne souhaitent pas payer cette prestation. La raison pour laquelle nous voulons continuer à donner notre opinion, ce n'est pas parce que nous voulons aller au-delà de ce qu'on nous a demandé, mais parce qu'on a nous a demandé d'apporter une opinion sur les titres de créance qui ont une certaine durée. En règle générale, nous terminons les mandats de notation quand il n'y a rien plus à noter, quand la société n'a plus de dette. C'est pour cela que nous estimons choquant que les entreprises du secteur privé ou public nous utilisent sans égard, alors que notre mission était de donner un avis dans la durée sur les titres obligataires.

Jean-Luc VITRE : Dans quelle démarche inscrivez-vous la démarche non sollicitée des Etats ? Cette notation est pourtant rendue publique. Je comprends votre logique de propriété intellectuelle quand vous êtes face à un contractant, mais là, vous n'avez pas de contractant.

Mauricette SALQUE : En règle générale, sur les 120 pays que nous notons – mais je ne suis pas là pour juger des pratiques des agences de notation –, il y a environ deux tiers qui payent pour la prestation. Ces notations non sollicitées ne l'étaient pas au départ. Venons-en à l'utilisation de cette note : je bois de l'eau, vous buvez de l'eau, tout corps humain a besoin d'eau. Pour s'assurer d'un niveau minimum pour les entreprises publiques ou privées ou du secteur bancaire dans n'importe quel pays, nous avons besoin des notations de l'État. C'est un benchmark utilisé de façon interne. Par exemple, nous n'avons aucun établissement bancaire sans avoir de notation du souverain. C'est comme l'eau pour le fonctionnement du corps humain, nous avons besoin de ça. Sans notation et sans benchmarking au niveau des états, nous ne pouvons pas fonctionner. Si vous prenez la plupart des pays dans lesquels nous œuvrons, cette notation est le démarrage. Il me semble que les premières notations de pays datent de 1920 ou de 1930. Elles sont absolument indispensables au système.

Table ronde : les marchés de services informatiques

Animée par Gérard DURIER, Directeur de la Communication - UCANSS

Hervé HORIOT
Ministère de la Défense

Carole FONGUE-KAYSER
GIE SESAM - Vitale

Pascal ARTIGUE
Caisse des Français de l'étranger

Jean-François PEIRONNENCHE
NORSYS

Gérard DURIER

Je vous propose que nous poursuivions notre voyage dans les marchés complexes. Dans cette seconde table ronde, nous proposons d'aborder les marchés de services en systèmes informatiques. Nous avons vu ce matin le bilan de la CCMOSS : un grand nombre de marchés informatiques sont passés devant la Commission et il a été expliqué que des imprécisions demeuraient dans certaines expressions du besoin. Ces imprécisions n'auraient pas d'importance si elles n'entraînaient pas des conséquences juridiques qui sont sanctionnables. Pour vous permettre d'y voir plus clair, nous nous proposons d'aborder les procédures possibles et les rôles des différents intervenants, de vous mettre en garde sur les écueils à éviter et de vous proposer quelques idées pour la rédaction de vos cahiers des charges.

Pour en parler autour de cette table, je vous présente Carole FONGUE-KAYSER qui est la secrétaire générale du GIE SESAM - Vitale. À sa droite, M. Hervé HORIOT du ministère de la Défense et qui est rapporteur à la CCMOSS. À ma droite, Pascal ARTIGUE, responsable des systèmes d'information à la Caisse des Français de l'étranger. Au bout de la table, Jean-François PEIRONNENCHE, directeur-conseil chez NORSYS. Je vais tout de suite passer la parole à Hervé HORIOT : c'est à vous qu'il va incomber de planter le décor. Quelles sont les difficultés et quels sont les écueils que nous pouvons éviter ? Avons-nous des risques ? Et puisque vous êtes rapporteur à la CCMOSS, quelles sont ses attentes devant ces marchés ?

Hervé HORIOT

Merci. J'appartiens effectivement au Ministère de la Défense, à la direction centrale du service du Commissariat des Armées. J'exerce les fonctions d'adjoint au chef de bureau de l'achat public et je m'occupe de politique d'achat et d'expertise juridique. Je suis également rapporteur auprès de la CCMOSS, mais aussi à la CCMP.

La problématique des prestations de services en marchés informatiques n'est pas exclusive à ce type de segment d'achat. Cela concerne les prestations de service en tant que telles, mais aussi les prestations intellectuelles qui sont identifiées en termes de nature de besoin, notamment dans les annonces en prestation de service.

Avec le secrétariat, les membres et le président de la Commission, nous avons fait le constat que, pour certains organismes de Sécurité sociale, l'expression du besoin et sa spécification technique reposaient sur une souplesse, une facilité ou une méconnaissance et sur un montage juridique et financier en « jour/homme ».

Avant de rentrer dans le détail, je vous propose une articulation en 4 points. Nous allons parler du « jour/homme » qui s'appelle l'assistance technique pour en cerner les difficultés et les solutions. Nous avons un prestataire de service, un rapporteur, un représentant du pouvoir adjudicateur et un client. Il y a donc 4 sensibilités dans cette table ronde. Nous dresserons le portrait d'un délit pénal par rapport au Code du travail et nous apporteront des solutions pour vous aider à monter vos contrats autrement qu'avec le « jour/homme ».

Dans un premier temps, je vous présente les difficultés et les attentes de la Commission. Le prescripteur a des contraintes parce qu'il n'est jamais facile de prescrire un besoin en informatique et en prestation intellectuelle pour 4 ans. Nous ne sommes pas des prophètes. Nous allons vous proposer des outils connus et des points de vigilance dans vos dossiers de consultation des entreprises (DCE). Enfin, nous conclurons sur les montages contractuels et sur les vecteurs qui permettent de garantir ce que la Commission recherche dans vos contrats, à savoir la sécurité juridique et la performance économique. Ce sont les deux dimensions que le Code des marchés publics met en avant.

De quoi parlons-nous ? Il s'agit d'une notion qui est entrée dans le vocabulaire : l'assistance technique. Mais il ne s'agit pas de l'assistance technique telle qu'elle existe dans l'article 53 du Code. Nous parlons d'une pratique connue et banalisée, l'assistance technique en « jour/homme » qui est un délit et qui a été sanctionnée dans le secteur privé, notamment la grande distribution. Les anciens articles 125-3 et 125-1 du Code du travail parlent de prêt de main d'œuvre illicite et de délit de marchandage. Dès lors que l'on souhaite acquérir des prestations de service qui se traduisent concrètement par du « jour/homme », pour ne pas tomber dans le délit, il est préférable de recourir à l'intérim.

Le juge administratif s'appuiera sur le faisceau d'indices pour requalifier un tel contrat en contrat d'entreprise menant au délit pénal. Il s'agit donc de la mise à disposition de personnels, comme de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, de l'audit, de la consultance, de la communication, etc. Ainsi, au lieu de spécifier clairement son besoin à travers une prestation finalisée, l'objet du marché va se traduire par une obligation de moyens avec une relation hiérarchique plus ou moins directe entre le personnel de l'opérateur privé et le pouvoir adjudicateur. Comme les contours du contrat sont plutôt imprécis en termes d'obligation de moyens, la transmission des missions à réaliser est orale. D'un point de vue économique, cela n'incite pas du tout à la réduction des dépenses : en annexe de l'acte d'engagement, on formalise un bordereau de prix à partir de

profils (consultants senior ou junior) qu'on voudrait forfaitaire, mais qui ne l'est pas. Enfin, on demande aux opérateurs, lors de la mise en concurrence, de valoriser le taux journalier, hebdomadaire, mensuel de mise à disposition de ce type de profil. Ce mode de fonctionnement a vécu puisqu'il est sévèrement réprimé par 2 ans de prison et 30 000 € d'amende, soit la même sanction que pour le favoritisme. Ces éléments constitutifs du prêt illégal de main d'œuvre ou de délit de marchandage peuvent être évités. Nous allons vous donner des exemples capitalisés sur les dossiers présentés à la Commission depuis 2009. À noter que le sujet va largement au-delà des prestations de services informatiques.

Il est intéressant de constater que l'opérateur privé et la personne publique sont également condamnés : il n'est pas donc pas de l'intérêt des opérateurs et des organismes de Sécurité sociale d'entrer dans cette logique. En outre, le contrat est frappé de nullité. Le salarié mis à disposition peut revendiquer d'être recruté par l'organisme adjudicateur employeur. Il faut également considérer la condamnation solidaire au paiement des impôts et taxes : finalement, ce dispositif a porté préjudice, à la différence de l'intérim, aux intérêts du salarié mis à disposition. Un exemple est celui de l'affaire des marchés publics de la Direction des Constructions navales, mais tous les dossiers sont contemporains de la CCMP qui s'appelait autrefois la Commission des marchés publics de l'État et encore la Commission spécialisée des marchés. Elle produit chaque année un rapport d'activité qui fait mention du risque économique et pénal du prêt illégal de main d'œuvre ou du délit de marchandage. Les objectifs de la Commission sont de veiller, en amont de la consultation, que les projets de contrat répondent à une sécurité juridique, qu'ils recherchent la performance économique puisque la forfaitisation implique une obligation de résultats.

Gérard DURIER

Hervé HORIOT, nous avons vu ce qui se passe au niveau des prescripteurs. Carole FONGUE-KAYSER, dites-nous comment vous pouvez, avec votre expérience au GIE SESAM - Vitale, sécuriser le processus.

Carole FONGUE-KAYSER

Au GIE SESAM - Vitale, nous avons une certaine expérience des marchés informatiques puisqu'ils constituent la majeure partie des marchés que nous passons. Au cours des dernières années, nous avons dû nous adapter pour passer d'un système où nous fonctionnions avec des marchés exprimés en jour/homme à des marchés sous forme d'unités d'œuvre. L'exercice n'a pas été facile parce qu'il y avait d'une part les habitudes que les uns et les autres avaient pu prendre avec toute la souplesse qu'offraient ces marchés. Et il y avait également la réalité opérationnelle à prendre en compte. Nous n'avons pas nécessairement une visibilité à moyen ou long terme sur les besoins que nous aurons à remplir. Or, le Code impose une définition aussi précise que possible des besoins. Nous avons la contrainte de respecter le cadre législatif qui s'impose à nous, et celle de passer un marché qui réponde aux besoins des opérationnels.

Nous avons donc opéré une migration pour passer du système du jour/homme à un système forfaitisé avec des unités d'œuvre. Pour un certain nombre de marchés, nous avons choisi de segmenter les différentes étapes de réalisation d'un projet informatique en raisonnant par grands domaines d'intervention : en amont des marchés d'étude ou d'architecture, puis des marchés de développement, de validation et d'exploitation. Ils sont sensiblement construits de la même façon, sur la base d'un principe d'unités d'œuvre définies en amont dans le cahier des charges. Cet exercice n'est pas nécessairement très facile puisque nous essayons d'avoir un catalogue d'unités d'œuvre le plus précis et le plus exhaustif possible afin de permettre au candidat de chiffrer le plus précisément possible les prestations que nous sommes susceptibles de commander. C'est un exercice délicat.

Ensuite, nous prévoyons de fonctionner par « mini » cahiers des charges adressés au Titulaire tout au long de l'exécution du marché. Sur la base des unités d'œuvre qui figurent dans le marché, le Titulaire fait une proposition qui fait l'objet d'une discussion entre l'utilisateur, l'acheteur et le Titulaire pour définir le plus objectivement possible les unités d'œuvre nécessaires à la réalisation de la prestation, avec une obligation de résultat à la clé, des livrables à fournir, un délai à respecter et des pénalités si les conditions initiales ne sont pas respectées. Nous avons une préoccupation très actuelle, celle de la bonne exécution de nos marchés. Une chose est de rédiger des DCE qui répondent aux contraintes légales, une autre est de les voir bien appliqués au quotidien. Nous avons décidé de lancer un audit par un prestataire extérieur pour nous assurer que ce que nous avons imaginé sur le papier de manière forfaitisée correspond bien à la réalité opérationnelle et que nous ne dérivons pas vers une « régie déguisée ».

Pour compléter mes propos, afin d'éviter de tomber dans le prêt illégal de main d'œuvre ou le délit de marchandage, nous avons mis en place dans les DCE un certain nombre de clauses que vous connaissez très certainement. Nous mettons en place un interlocuteur référent et unique sur le marché, c'est-à-dire que c'est à lui que nous nous adressons pour toute l'exécution du marché. Par ailleurs, nous avons limité la durée maximale de présence possible d'un prestataire (personne physique) sur le site. Aujourd'hui, nous avons limité à 5 ans cette durée malgré et nous interrogeons sur l'opportunité de la réduire encore, malgré la contrainte qu'une telle réduction engendrerait : en effet, un certain nombre de sociétés limite à 3 ans la durée possible des prestataires présents sur site.

Enfin, vis-à-vis de notre fonctionnement interne, nous avons régulièrement des interrogations de nos collaborateurs, relatives aux prestataires présents sur le site. Nous faisons preuve de pédagogie pour expliquer nos règles de fonctionnement dans la mesure où les prestataires ne sont pas des collaborateurs du GIE, et n'ont donc pas les mêmes droits ou les mêmes obligations. Ainsi, ils ne peuvent pas avoir accès au Comité d'entreprise, ils n'entrent pas dans le même trombinoscope et ont une adresse mail qui permet de les différencier des collaborateurs de l'entreprise.

Enfin, concernant les horaires, et s'agissant de prestations au forfait, les horaires fixes de la structure ne leur sont pas applicables. La sensibilisation est un sujet important et qui demeure d'actualité. Le système à unités d'œuvre nous impose des contraintes et nous impose d'agir totalement différemment.

Gérard DURIER

Pascal ARTIGUE, avez-vous la même approche à la Caisse des Français à l'étranger ?

Pascal ARTIGUE

La Caisse des Français à l'étranger est un petit régime de Sécurité sociale puisque nous représentons environ 150 salariés avec une équipe informatique qui regroupe une dizaine de personnes en interne. En 2012, avec l'aide de la CCMOSS, nous avons lancé un certain nombre de marchés de prestations. Le choix qui a été fait à la CFE, et que j'assume entièrement, a été de procéder à une rupture dans la logique des marchés de prestations. Nous fonctionnions beaucoup dans un contexte de jours/homme : ce choix de marché qui était confortable pose un certain nombre de problèmes. En tant que manager d'une équipe, il devenait compliqué de maîtriser totalement les délais avec un marché établi sur un engagement de moyens. Je tiens à dire que l'intégralité des développements est sous-traitée.

Trois appels d'offres ont été lancés concomitamment, mais ils n'avaient d'intérêt qu'à partir du moment où ils traduisaient un besoin de moyens au service d'une ligne stratégique. Cette stratégie a été construite préalablement par la mise en place d'un schéma directeur validé par notre direction et notre conseil d'administration. C'est le premier point de la diapositive (de M. Horiot), la question de la vision. L'alignement stratégique des systèmes d'information est indispensable.

Le deuxième point à prendre en considération est savoir d'où l'on part, c'est-à-dire connaître les capacités organisationnelles et la marche à franchir pour arriver à assumer des marchés de ce type. Cette marché représente un ensemble de difficultés, mais également des opportunités puisque vous allez travailler sur des marchés avec finalités et engagements de résultats. Ces modalités vont donc changer le mode de management et la façon de gouverner vos projets.

Nous avons donc lancé en même temps trois appels d'offres : un appel d'offres de TMA, un appel d'offres de TRA et un appel d'offres d'assistance à maîtrise d'ouvrage. C'était assez lourd, avec plus de 6 mois de préparation. Nous avons fait ce choix pour changer la gouvernance et le pilotage de nos projets. À mon sens, il a été relativement bénéfique de faire ces 3 appels d'offres ensemble. C'était aussi un risque, mais les choix se sont révélés assez payants aujourd'hui. J'y reviendrai plus tard. Nous avons lancé ces deux marchés pour répondre à deux objectifs : le maintien en condition opérationnelle de notre production et la mise en œuvre du développement stratégique. Vous avez donc deux natures de prestations : forfaits et unités d'œuvre. Il s'agit de gérer les avant-projets avec des études d'opportunité et de faisabilité. Dans un processus de régulation et d'engagement, ces études offriront une grande clarté pour permettre la bonne exécution des projets. Ce qui suit ces unités d'œuvre d'étude, ce sont des unités d'œuvre de réalisation. La réalisation peut être segmentée selon un phasage projet ou selon les classes de technologie ou d'appel à expertise ou encore de pôles de compétence. Désormais, dans les projets de système d'information, nous devons de plus en plus avoir une vision transversale métier, juridique et technique.

Gérard DURIER

Je suppose que ce phasage selon les différents aspects doit être payant en termes d'évaluation parce que, si j'ai bien compris, le problème est de passer aux unités d'œuvre dans le marché.

Pascal ARTIGUE

Oui, c'est plutôt une boîte à outils. Mais je vais peut-être laisser ma collègue en discuter.

Gérard DURIER

Si vous permettez, j'aimerais avoir l'avis du prestataire sur le sujet.

Jean-François PEIRONNENCHE

Merci. Je suis directeur du conseil chez NORSYS. C'est une société qui travaille depuis plus de 15 ans dans le monde de la protection sociale et je connais bien les marchés publics de la Sécurité sociale. Je vais d'abord expliquer comment j'ai vu se transformer la logique des marchés publics informatiques. Ensuite, je donnerai ma vision et quelques préconisations dans la construction du marché et la construction de la réponse au marché. Je terminerai par l'exécution du marché et comment nous vivons la logique des unités d'œuvre qui est vraiment prééminente dans ces types de marchés.

Pour faire un bref rappel d'historique, je voudrais vous dire qu'il existe trois grands types de marchés en informatique : les marchés de conseil, les marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage et les marchés de maîtrise d'œuvre. Dans l'historique, la logique des livrables et des engagements de résultats était bien plus prééminente avec les missions de conseil au forfait. Ensuite, dans les marchés de maîtrise d'œuvre, une logique de forfait est arrivée avec des logiques de livraisons liées au développement d'applications informatiques. Le marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage a été le dernier à basculer de l'assistance technique vers cette logique d'unité d'œuvre ou de livrables. Nous voyons cette évolution depuis une dizaine d'années. Il y a eu une phase intermédiaire, à savoir une phase de commande avec des livrables, mais où il y avait toujours la notion de nombre de jours calculés pour réaliser le livrable. Depuis 5 ans, nous voyons apparaître dans les marchés publics cette notion d'unités d'œuvre.

Quand l'acheteur construit son cahier des charges, il doit réfléchir à définir des unités d'œuvre très exhaustives afin de pouvoir y piocher pour construire une structure assez modulaire dans ses demandes. Nous, société de services, nous aurons des difficultés pour réaliser le marché subséquent si on nous demande de réaliser quelque chose de complexe avec des unités d'œuvre qui correspondraient à des travaux insuffisants pour réaliser la mission attendue. Les unités d'œuvre doivent couvrir le champ allant de la définition et des spécifications de la maîtrise d'ouvrage et des utilisateurs jusqu'à la maîtrise d'œuvre et à la réalisation des applications informatiques. Un marché doit reposer sur des livrables liés à chaque étape et préalablement définis pour permettre de commander les unités d'œuvre nécessaires à la réalisation des travaux.

Par ailleurs, dans la construction du marché, le prestataire gagne à rencontrer le client avant que ce dernier ne publie son appel d'offres : il s'agit de comprendre la perception que le client a des unités d'œuvre. Ensuite, lorsque les sociétés rédigent leurs réponses, le prestataire doit pouvoir interroger l'acheteur et lui demander des précisions sur le marché. En outre, si le cahier des charges n'est pas suffisamment précis, le prestataire peut émettre des hypothèses sur la construction des unités d'œuvre. Dans la réponse, le prestataire construit chaque unité d'œuvre avec des profils : le directeur de mission, le chef de projet, le consultant, l'ingénieur en développement, etc.

Enfin, voici quelques points sur l'exécution du marché. Certains de nos clients sont encore dans la logique jour/homme, même s'ils ont basculé en unités d'œuvre. Ils font des rétrocalculs et nous demandent l'équivalent en jour/homme. Par ailleurs, les acheteurs sont parfois attachés à certaines personnes : nous leur demandons de nous envoyer des profils et de nous faire rencontrer les personnes. La logique du choix de l'individu persiste face aux unités d'œuvre. Pour la gestion courante des marchés, il est assez difficile de gérer des unités d'œuvres espacées : nous préférons les grands forfaits. Après, nous risquons de tomber dans les MAPA. Et je vais rendre la parole à M. HORIOT puisque nous avions évoqué ce risque sur des marchés subséquents.

Gérard DURIER

Je voulais en effet repartir avec M. HORIOT à propos des conseils que vous donnez : je voulais savoir si M. HORIOT les partage. Et il y a peut-être d'autres outils à ajouter.

Hervé HORIOT

Avant de vous répondre, j'apporterais une précision sur la présentation de Pascal ARTIGUE. Le temps qui s'est écoulé entre la saisine de la Commission pour un accompagnement avec un rapporteur , tel que prévu dans l'arrêté, et le moment où vous avez lancé vos trois marchés, a duré deux mois, permettant de basculer d'un mode plutôt perfectible à un mode tel qu'il était attendu par les textes et par la Commission. Je crois que c'est important de le dire : si à l'impossible, nul n'est tenu, engager cette démarche est faisable en termes de délais. Si vous anticipez suffisamment dans vos calendriers un accompagnement par la Commission, deux mois sont un temps suffisant pour revoir parfois en profondeur vos contrats. Ce n'est pas aussi chronophage qu'on pourrait le penser et cela apporte beaucoup.

Pour répondre à la remarque de M. DURIER, évidemment que je partage ce que dit le prestataire. Il est clair que les SS2I, parce que ce sont elles qui répondent au contrat que nous passons, sont de plus en plus familières au principe de basculement ou de transfert du « jour/homme » en unités d'œuvre. Et, clairement, elles n'aiment pas cela : avant, lorsque l'enveloppe financière du bon de commande était consommée dans une logique d'obligation de moyens (comprendre mettre à disposition le profil pour une période donnée), les pouvoirs adjudicateurs étaient contraint de refaire un bon de commande. On n'en sortait presque jamais, ce qui veut dire que les délais n'étaient pas forcément respectés et les pénalités pas forcément appliquées. En termes de montant final, le projet coûtait plus cher que ce qui avait été prévu. En fin de présentation, nous verrons qu'il y a des montages contractuels et juridiques possibles. Avant cela, nous avons aujourd'hui des outils et des points de vigilance qui peuvent vous aider, en complément à l'accompagnement de la Commission. La capitalisation et le retour d'expérience sur des contrats précédents sont intéressants, mais vous pouvez aussi être dans le cas d'un primo-contrat.

J'en viens à la nécessité de rencontrer les opérateurs. Je suis juriste : je préfère qu'on rencontre les opérateurs avant le lancement de la consultation parce que c'est possible et aucun texte ne l'interdit. Je pense aux documents officiels de Bercy que sont les GEM, les groupes d'étude des marchés. À la Défense, nous pratiquons les salons inversés et les plateaux d'information, c'est-à-dire que nous allons au-devant des opérateurs par type de segment d'achat pour échanger, capitaliser et connaître leurs contraintes. Malgré les idées reçues, ces échanges ne sont pas constitutifs du délit de favoritisme lorsqu'ils sont encadrés. Il faut prendre un petit peu de recul : en amont du lancement de la consultation, il n'y a pas nécessairement favoritisme.

Le GEM/IC, groupe d'étude des marchés informatique communication, a publié un guide en décembre 2004. C'est le document source à Bercy, en tout cas au sein de l'OEAP, pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets informatiques. Ce document est accessible sur le portail de l'OEAP et il décompose un projet informatique et de système d'information en 5 étapes donc en 5 fiches. Je doute que vous ne vous retrouviez pas dans ces fiches et l'idée est d'en retenir la substantifique moelle. Chaque fiche présente des conseils sur la prescription des besoins, sur les livrables attendus et sur les écueils à éviter. Dans ce guide, nous retrouvons ce que nous nous sommes dits autour de cette table ronde : nous sommes dans une logique de forfaitisation, pour éviter le délit pénal de « jour/homme », nous avons des livrables clairement identifiés et nous avons une typologie et des unités d'œuvre sériées en fonction de la criticité technique ou fonctionnelle du projet. Par exemple, nous vous avons parlé de catalogue d'unités d'œuvre. Je ne sais plus si c'était l'ASIP ou la CFE, mais dans un contrat de 150 pages, il y avait un catalogue de 60 unités d'œuvre. En fait, il y avait 20 unités d'œuvre qui correspondaient à des prestations globales et génériques, mais qui se déclinaient en 3 niveaux, simple, moyen et complexe. Pour chacun de ces niveaux, il y avait une durée et un livrable associé, en cohérence avec le guide de Bercy. En fait, nous avions tous les ingrédients pour élaborer la recette que nous voulions.

Avant de rentrer dans la construction du contrat selon le vecteur juridique, le mode de passation et le mode de contractualisation, au niveau de la prescription, il faut s'assurer que ce qui sera prescrit sera bien réalisé dans l'exécution. Il est inutile d'habiller le marché en unités d'œuvre si c'est pour faire de la régie dans l'exécution. Il s'agit bien de définir une matrice avec des unités d'œuvre d'évolution et des unités d'œuvre d'analyse et d'impact. Dans cette matrice, il y a des niveaux de complexité fonctionnelle conjugués avec des niveaux de complexité technique qui se démultiplient en très simple, simple, moyen et complexe. Pour chacun de ces niveaux, il faut que vous définissiez dans le CCTP un contenu c'est-à-dire des prestations type, voire que vous agrémentiez cette matrice d'un tableau qui présente un délai maximum associé à l'exécution de chacune de ses cases.

Par exemple, il s'agit de donner les règles de gestion de la mise en concurrence, quel que soit le mode de passation ou de contractualisation, en fixant les règles du plus haut standard. Par la suite, quand le client ou le prestataire recevra le bon de commande ou le marché subséquent, il s'agira de multiplier, par exemple, le prix standard de l'unité d'œuvre par le nombre d'unité d'œuvre convenu dans la matrice. Si la complexité fonctionnelle est évaluée moyenne et la complexité technique est évaluée complexe, le prix de l'unité d'œuvre est de 850 €. Ma prestation qui correspond à cette case dans mon CCTP me coûtera 12 750 € HT et rien de plus. Dans la case suivante de mon CCTP, si j'ai indiqué 3 semaines d'exécution, le délai doit être respecté. Nous construisons l'exécution du contrat à l'aide de ce type de matrice.

Tout à l'heure, je parlais du pouvoir adjudicateur de l'organisme de Sécurité sociale qui avait construit son catalogue de 60 unités d'œuvre, soit 20 grandes prestations décomposées en 3 niveaux de complexité, c'est ce que nous retrouvons dans le tableau avec les niveaux simple, moyen et complexe. Il faut se mettre à la place du prestataire : valoriser 60 cases n'est pas très amusant, d'autant qu'il suffit d'oublier de valoriser une case pour que le DPU soit considéré comme une offre irrégulière. Il s'agit donc de faciliter le travail des prestataires de façon à ce que leur offre soit juridiquement exploitable, économiquement performante pour éviter qu'elle soit considérée inappropriée, inacceptable ou irrégulière, mais aussi financièrement performante. La précision ne signifie pas qu'il faut penser à tout, mais qu'il faut anticiper les conditions d'exécution du contrat. Dans le montage du dossier, si le choix de l'UO oscille entre « moyen » et « complexe» pour l'aspect technique, le nombre d'UO à commander peut varier entre 12 et 15, dans ce cas, la définition précise du nombre d'UO procèdera d'une discussion entre les cocontractants, avec possiblement un contrat qui peut prévoir des règles de gestion où le nombre précis d'UO peut être défini en 1/10ème.

Les autres points de vigilance portent sur l'exécution. Il faut s'assurer du respect des délais contractuels. Si le prestataire ne remet pas le livrable dans les délais, les pénalités doivent être instruites voire appliquées. Un point sur lequel nous travaillons beaucoup à la Défense, c'est la nécessité de définir un délai raisonnable pour procéder à la constatation du service fait qui est le préalable de la certification du service fait. Dans trop de contrats, par défaut, méconnaissance ou oubli, on confond constatation et certification du service fait. Constater le service fait est inscrit dans le les CCAG, et relève de la responsabilité du représentant du pouvoir adjudicateur identifié au contrat. C'est donc une décision « achat » préalable à son traitement financier. Alors, certifier la facture ne vaut pas pour constatation. Ce sont deux réalités différentes : la première est juridique, la seconde est économique. Le pouvoir adjudicateur constate et l'ordonnateur ou le comptable certifie. Il faut se laisser un délai raisonnable et suffisant pour vérifier que le contenu du livrable qui est remis correspond à ce que vous attendiez donc aux prescriptions techniques contractualisées : s'il ne correspond pas, vous être en droit d'ajourner ou de demander une réfection. Si vous ne respectez pas le délai que vous avez indiqué, vous êtes forclos et il faudra recommencer et donc repayer puisque c'est forfaitaire.

Définir la gouvernance du suivi de l'exécution est essentiel parce que cela participe de l'exécution. Souvent, les gains réalisés dans la passation du contrat se perdent dans le suivi de l'exécution. C'est dommage parce que nous n'avons pas la gouvernance adéquate dans le CCTP.

Pour finir sur les montages contractuels possibles, je dis toujours qu'un contrat est la traduction d'un besoin en acte contractuel. Je raisonne avec une fusée à 4 étages. Au premier étage de la fusée, il y a le mode de passation. Au deuxième étage, il y a le mode de contractualisation. Au troisième étage, il y a le mode d'exécution. Au quatrième étage, il y a le monde de consultation.

Le mode de passation, en l'espèce de nos préoccupations peut répondre à 3 procédures du Code, d'une part, l'article 35-1-2 : marché négocié, marché avec publicité et marché de service lorsque la prescription du besoin n'est pas suffisamment précise pour lancer un appel d'offres. Mais cette procédure reste très encadrée et circonscrite, à partir des textes précédents, aux marchés financiers et aux services informatiques d'analyse et de développement. Je suis attentif à la jurisprudence nationale et communautaire : à ce jour, aucune jurisprudence ne censure le recours abusif ou non à cet article. Je pourrais retenir d'autre part, l'appel d'offres, mais ce n'est pas la procédure idoine. Il reste donc le dialogue compétitif qui est une procédure hybride entre l'appel d'offres et le marché négocié. Vous exprimez votre besoin en termes de programme fonctionnel : c'est plus attractif qu'un CCTP. Dès lors que vous êtes en situation d'expliquer la complexité du projet dans le rapport de présentation, je crois que nous pouvons vous inviter à recourir au dialogue compétitif. Effectivement, cela peut être une procédure un peu longue si l'on n'affecte pas la ressource humaine nécessaire. Au ministère, j'ai vécu un dialogue compétitif majeur en 6 mois, mais nous disposions alors d'une équipe projet dédiée Cela peut durer 18 mois. Le règlement de la consultation doit être très clair sur les auditions, à savoir leur nombre, leur contenu. Se pose également la question de la prime.

Le mode de contractualisation est la deuxième étape. Il est possible de passer un marché publics à bons de commande : c'est un choix plus judicieux pour obtenir rapidité et réactivité qu'avec un accord-cadre et marché subséquent. Mais il n'est pas toujours aisé de passer un marché à bons de commande sur les sujets informatiques. Ce n'est possible que si votre

catalogue d'unités d'œuvre est le plus exhaustif possible et précis dans son contenu en terme de prestations à réaliser. Vous ne pouvez pas définir votre besoin dans le bon de commande puisque ce dernier sert à commander des quantités. Selon la maturité du besoin tel qu'il est spécifié, le marché à bons de commande est envisageable, mais pas toujours possible.

Reste alors une solution presque par défaut, mais qui est une bonne solution, à savoir l'accord-cadre plutôt mono attributaire. Pour des unités d'œuvre qui n'ont pas la maturité et le contenu permettant le lancement d'un marché à bons de commande, définissez les règles de passation des marchés subséquents pour être réactif. Je jette une pierre dans le jardin de la Commission : il existe deux façons de gérer la passation des marchés subséquents. L'accord-cadre est passé selon une procédure d'appel d'offres. Un marché subséquent est fatalement un marché public : dès lors qu'il est inférieur au seuil MAPA, est-ce que je peux le négocier si je l'ai prévu dans le CCAP de l'accord-cadre ? Certains vont m'opposer le guide des bonnes pratiques de février 2012. Moi, je leur oppose la première ligne de la rubrique Avertissements qui précise l'absence de portée règlementaire dudit guide. Face à un juge, ce guide ne tient pas. À ce jour, nous n'avons aucune jurisprudence qui permet de considérer la position du juge selon que nous sommes dans une école libérale ou intégriste. Dans le cas d'un accord-cadre passé en appel d'offres, dois-je considérer que le marché subséquent, quel que soit son montant, est également sans négociation possible ? Je n'en suis pas sûr. Il vaut mieux ne pas l'écrire si l'on envisage la négociation, en tout cas jusqu'à ce qu'une jurisprudence soit connue sur le sujet. J'ai signé des contrats pendant 6 ans dans différentes directions sur ministère et je n'avais aucun état d'âme : dès lors que le marché subséquent était d'un montant inférieur au seuil MAPA, parce qu'il est juridiquement un marché public, je m'offrais la possibilité de me rapprocher du prestataire et de négocier, non pas le contenu, mais le nombre d'unités d'œuvre. Voilà, c'était le mot de la fin.

Gérard DURIER

Merci. Et merci pour l'interpellation de la Commission. Parmi les pouvoirs adjudicateurs présents, est-ce que ce sont des montages sur lesquels vous vous retrouvez ?

Carole FONGUE-KAYSER

Oui, heureusement nous nous y retrouvons ! Le recours à la procédure de dialogue compétitif reste marginal pour nous en raison notamment de la crainte de nos utilisateurs de recourir à cette procédure compte tenu des délais supplémentaires générés par la phase de négociation. Nous recourons donc majoritairement à des appels d'offres restreints à bons de commande sur la base des catalogues d'unités d'œuvre : Nous arrivons dans ce contexte à « naviguer » avec les contraintes du Code.

Gérard DURIER

Merci. Pascal ARTIGUE ?

Pascal ARTIGUE

Nous avons plutôt utilisé les marchés à bons de commande avec une construction par forfait et une construction par unités d'œuvre. La première est plutôt associée à de l'activité récurrente et la seconde est associée à une politique de projet. Je voulais rebondir sur ce que disait M. HORIOT tout à l'heure, sur les questions de gouvernance et d'exécution : dans les cahiers des charges, il est essentiel de prévoir ces questions de gouvernance et de suivi opérationnel et contractuel. Personnellement, j'ai fait le choix de revoir entièrement l'organisation du management de projet et de la prévoir en cohérence avec l'articulation du suivi contractuel et de l'exécution contractuelle, et ce parce qu'il y a une forte adhérence entre la régulation des demandes, les processus d'engagement, le suivi budgétaire et le pilotage du portefeuille de projet, et donc du suivi de l'exécution des marchés.

Jean-François PEIRONNENCHE

Avant la conclusion, j'aimerais dire un dernier mot. Les marchés publics sont plus en avance que le secteur privé et nous commençons à voir, parmi nos clients privés, une démarche de basculement vers le forfait. Ils ne sont pas encore en unités d'œuvre, mais ils aimeraient passer leur assistance technique au forfait. Je pense que c'est dans l'air du temps et que cela se propagera à tous les marchés.

Gérard DURIER

Merci. Avant de laisser la conclusion générale au Président DURAFFOURG, écoutons Hervé HORIOT sur cette table ronde.

Hervé HORIOT

Je dirai qu'une rupture est toujours délicate parce que, par définition. En fait, le vrai mot de la fin, de mon point de vue, c'est que vous ne devez pas hésiter à saisir le secrétariat de la Commission ou la Commission pour avoir un accompagnement. Ils ont un œil critique sur le contenu du CCTP et savent s'il peut passer ou non. Ils savent s'il existe un risque de délit. Vous avez tout intérêt à vous protéger parce que vous pouvez tomber dans les travers de ce délit sans vous en rendre compte. Tournez-vous vers la Commission. L'accompagnement ne prend pas beaucoup de temps et vous permet de changer de portage pour entrer dans une logique radicalement différente qui saura vous convaincre de ces qualités.

⇨ Questions

Gérard DURIER

Merci à vous tous de votre participation à cette table rectangulaire, comme on nous l'a fait remarquer. Est-ce qu'il y a des questions ? Oui, Monsieur.

Jean-Claude JOURDAN : Au-delà de la justification du recours à des marchés de services informatiques, j'étais attentif à l'avertissement qui figurait en rouge, à savoir que le montage en unités d'œuvre avant notification ne doit pas devenir un habillage de prestations en régie pendant l'exécution. Je rebondis sur ce qu'a dit Mme FONGUE-KAYSER et sur le fait que des personnes restaient plus de 5 ans. Sur les marchés à bons de commande, j'allais dire qu'ils ouvraient au moins 2 marchés. Cela veut dire qu'on a changé de titulaire, mais qu'on a gardé les mêmes prestataires. Est-ce qu'il n'y a pas beaucoup de formalisme dans la procédure par rapport à la réalité de la prestation qui est réalisée dans nos organismes ?

Carole FONGUE-KAYSER : Par rapport à des prestataires qui restent 5 ans ?

Jean-Claude JOURDAN : J'ai cru comprendre que vous limitiez la présence à 3 ans.

Carole FONGUE-KAYSER : Aujourd'hui, nous limitons à 5 ans la durée maximale des prestataires présents sur notre site. Sur 5 ans, nous n'avons pas nécessairement le même titulaire de marché, mais nous constatons que les prestataires (personnes physique) peuvent parfois changer d'employeur et ainsi rester présents sur un projet donné.

Jean-Claude JOURDAN : C'est bien ce que j'avais compris. J'ai cru voir que cette maladie contagieuse contaminait d'autres organismes parce que je retrouve les mêmes sous des noms de prestataires différents. Cela veut bien dire que le montage en unités d'œuvre a été tourné.

Hervé HORIOT : En complément, il ne faut pas perdre de vue que ce qui est acheté, c'est un livrable réalisé par un profil. Notez bien que le délit de main-d'œuvre illégale et le délit de marchandage fonctionnent souvent ensemble parce que l'intervenant, après 3 ou 5 ans dans un organisme, a pris ses marques et il devient incontournable. L'opérateur qui l'emploie soumissionne à nouveau pour le marché et, fatalement, il remporte le contrat. Mais il suffit que l'intervenant change d'opérateur parce qu'il va se vendre au plus offrant pour que le marché soit résilié et que l'intervenant se trouve dans une position délicate avec son nouvel employeur. Il y a bien du délit de marchandage et du prêt illégal de main d'œuvre avec un risque fort de favoritisme. Dès lors que l'on écrit que l'on se donne un délai pour récuser le profil de l'intervenant s'il ne correspond pas, il convient d'appliquer le contrat.

Gérard DURIER : Peut-être que s'il y a une autre question, M. HORIOT aura le temps de retrouver son idée. Madame ?

Hélène COMBARIEU, Directeur de la réglementation et des ressources humaines de la CRPCEN : Pour les unités d'œuvre, on indique qu'il faut définir le délai, le livrable et le profil des équipes. Ce n'est pas gênant ? On ne revient pas sur le jour/agent ? Nous pouvons dire que nous avons besoin de tel profil pour tel livrable ?

Hervé HORIOT : Non, ce n'est pas gênant. La construction intellectuelle se définit de cette manière : pour tel type de prestation, je veux tel profil de l'intervenant ou de l'équipe projet. Par ailleurs, vous pouvez encadrer le taux de séniorité : si la complexité est simple, mentionnez que vous n'avez pas besoin d'avoir un consultant ou un développeur analyste senior et que deux personnes juniors suffisent. En revanche, pour les niveaux complexes, encadrez bien le taux de séniorité en borne hausse et borne basse pour éviter le piège ou le risque de la surenchère « technique » à travers l'équipe projet, qui emporte une surfacturation. Donc, encadrez bien le taux de séniorité : par exemple, s'il y en a moins de 2, l'offre est irrégulière, mais s'il y en a plus, l'opérateur ne peut pas prétendre à une prime, on écrêtera son offre technique et financière.

La bonne construction intellectuelle et contractuelle, c'est une prestation définie (plus ou moins finement selon le montage juridico-contractuel) donnant lieu à la remise d'un livrable dans un délai donné.

La construction, c'est prestation, puis livrable

M. LINGLAIN : Je suis un autre rapporteur de la CCMOSS mais j'appartiens à la gendarmerie, encore une sorte de militaire. Je suis d'accord avec ce qui a été dit jusqu'à présent. Mais je pense qu'il ne faut pas laisser comprendre que nous demandons tel résultat réalisé par telle personne en tant de jours, sinon nous revenons au taux jour/homme. Il faut dire à l'opérateur que son intervenant ou son équipe dispose de tant de jours pour réaliser une unité d'œuvre. Nous achetons bien le contenu et il ne faut pas la travestir en charge de travail.

Hervé HORIOT : Effectivement, vous avez parfaitement raison d'apporter cette précision subtile : ce n'est pas parce que le « jour/homme » conduit au délit pénal que nous connaissons que cela vous prive d'obtenir l'information du nombre de « jour/homme » que l'opérateur projette de mettre en œuvre pour exécuter tel type de prestation. Je fonctionne par analogie avec les marchés de travaux, DPGF (décomposition du prix global et forfaitaire) et DQE (détail quantitatif estimatif) : si je sais que mon ouvrage coûte tel montant, je peux avoir un devis où, pour chaque poste de dépense, seront détaillés les matériaux et le nombre d'heures consommées. Donc, demandez-le, notamment pour comparer les offres ou pour détecter des offres anormalement basses. Vous pouvez même le rendre contractuel, mais ce n'est pas cela que vous achetez même si c'est nécessaire pour apprécier la valeur technique des offres. Et vous aurez une vision encore meilleure si vous avez bien encadré le taux de séniorité pour l'exécution de certaines unités d'œuvre sensibles.

⇨ Clôture du séminaire

Michel DURAFFOURG - Président de la CCMOSS

Je m'adresse à ceux qui ne connaissent pas la CCMOSS, notamment les caisses que j'ai réussie à intéresser à ce séminaire.

La Commission a pour vocation de fournir deux types de conseils. D'abord des conseils obligatoires pour les marchés supérieurs à 4 M€. Dans cette dimension, nous avons recours à des rapporteurs qui appartiennent à des sphères habituées à mener de grands marchés, que ce soit dans des domaines informatiques ou dans d'autres domaines totalement étrangers à ceux de la Commission. Ainsi, nous avons eu un inspecteur général de l'administration qui était un spécialiste des hélicoptères.

Ce que je veux dire, c'est que notre Commission fait appel à des rapporteurs variés et qu'elle a acquis une technicité certaine au fil du temps. Elle a pour vocation de créer un climat de confiance entre les responsables des dossiers et les rapporteurs qui les ont accompagnés. Mme FONGUE-KAYSER, du GIE SESAM VITALE, peut en témoigner puisque nous l'avons fait venir assez souvent.

Deuxième chose, pour la tâche qui nous est confiée, nous pouvons fonctionner en groupes de travail. Récemment et à deux reprises, la direction de la Sécurité sociale et son directeur lui-même ont souhaité que nous formions un groupe de travail, tout d'abord pour analyser la structure des marchés de formation de la Sécurité sociale et une autre fois pour étudier les outils qui permettent de procéder à des mutualisations.

Dernière dimension : je crois pouvoir dire que nous n'avons rémunéré aucun des acteurs du marché qui sont intervenus, ils sont tous des invités qui ont accepté de sacrifier une demi-journée pour être avec nous et je ne peux que les remercier. A côté de la dimension un peu pédagogique, nous voulons montrer que nous sommes capables d'aborder des marchés complexes puisque les marchés informatiques représentent des centaines de millions d'euros, cela avec de réelles compétences.

Par ailleurs, Mme SYMPHORIEN, Gina TOCNY et moi-même vous rappelons qu'il existe un site, via la plateforme de l'UCANSS, où vous pouvez trouver toutes les informations nécessaires pour répondre aux questions que vous vous posez sur les marchés de la Sécurité sociale.

Enfin, avec l'appui de l'UCANSS et le soutien du ministère, en manifestant que nous avons une Commission des marchés de Sécurité sociale qui donne des conseils, nous portons l'ambition de faire progresser le bon achat public, mais aussi d'apporter le même concours aux divers organismes de la Sécurité sociale, qu'il s'agisse des caisses du Régime général et des grands réseaux ou des caisses plus isolées, et ce toujours dans un fonctionnement transparent qui est notre sens du service public.

En remerciant une nouvelle fois Gérard DURIER pour avoir pris en charge cette journée et en remerciant tous nos intervenants, je vous adresse tous mes vœux pour la fin d'année.

Annexes

Participants Séminaire de la CCMOSS

⇨ Membres de la CCMOSS

Michel Duraffourg, Président de la CCMOSS
Christian Gal, Vice-Président de la CCMOSS
M. Bertolotti, administrateur CCMSA
Agnès Cadiou, CCMSA
Gontran Flint d'Auriac, CCMSA
Gérard Moulin, administrateur, CCMSA
Chantal Grandidier, expert, CNAV
Jean-Luc de Munck, expert, CNAV
Isabelle Sancerni, administrateur CNAV
Jean-Claude Jourdan, expert, CNAF
Denis Durier, expert, CNAF
Jean-Jacques Dray, expert, CNAMTS
Anne-Marie Berthier, DAJ MINEFI
Chantal Goubert-Jambert, Ministère de l'Agriculture

⇨ Rapporteurs de la CCMOSS

Jean-Claude Florence, Ministère de la Défense
Christiane Lavergne, CAVIMAC
Col Luc Linglain, Gendarmerie Nationale
Olivier Rateau, IGAS

⇨ Secrétariat de la CCMOSS

Véronique Symphorien, responsable du secrétariat
Gina Tocny, juriste
Clara Brehm, assistante administrative et technique

⇨ Secrétariat de l'Observatoire de l'Achat

Jean Lavallette, responsable du secrétariat
Christine Chardard, chef de projet
Isabelle Rousseau, chef de projet

Participants Séminaire de la CCMOSS

⇨ Intervenants

Pascal Artigue, CFE
Joëlle Castiglione, CRPCEN
Yves Chevalier, Fonds de réserve des retraites
Carole Fongue-Kayser, GIE SESAM VITALE
Emmanuel Gigon, CNRSI
Hervé Horiot, Ministère de la Défense – Rapporteur CCMOSS
Anne-Marie Jourdan, Fonds de réserve des retraites
Xavier Parain, Autorité des Marchés Financiers
Jean-François Peironnenche, NORSYS
Mauricette Salque, Agence Moody's
Jean-Luc Vitre, CNRSI

⇨ Personnalités invitées

Alain Dorison, Inspection Générale des Finances
Sandrine Dyckmans, Achat Public
Laurent Gallet, Direction de la Sécurité Sociale
Rolande Ruellan, Ancienne Présidente de la 6ème Chambre de la Cour des comptes
Raymonde Tailleur, Direction de la Sécurité Sociale

⇨ Organismes de Sécurité sociale

Mme Justine Adam, CRPCEN
M. Benvenuti, CCMSA
M. Birr, CAF Essonne
M. Chailland, Cour des Comptes
M. Cherrier, CPAM des Hauts de Seine
Mme Combarieu, CRPCEN
M. Delmotte, Groupe Berri
Mme Duprey, CCMSA
M. Durier, CNAF
M. Gilbert, Asip Santé
Mme Guillermet, CRPCEN
M. Haddouche, CPAM de Paris
Mme Houlet, Groupe Berri
Mme Khellaf, CCMSA
M. Lagneau, CAVP
M. Mando, CARMF
Mme Misuri, CPAM de Paris
M. Not, CNBF
Mme Roulleau, Asip Santé
Mme Saidani, CCMSA
M. Soulatges, MNC
M. Yazidi – Percevault, CRAMIF

⇨ Ucanss

Lionel Ferraris, Directeur 3DAI
Gérard Durier, Directeur Dircom
Françoise Courrège, Chargée de communication, DIRCOM
Véronique Chevauché, 3DAI, Adjointe Responsable Achats-Marchés
Aurélie Dognon, 3DAI, Responsable Achats-Marchés
Kani Mete, Juriste 3DAI
Malika Ziane, Directrice DSI